سمير خليل شْمُطو

الإدارة الفندقية

بين النظرية والتطبيق



الإدارة الفندقية

بين النظرية والتطبيق

Hotel Management

BetweenTheory and Practice

Hotel Management

BetweenTheory and Practice

By : **SAMIR ESHMOTO**

الإدارة الفندقية

بين النظرية والتطبيق

سمير خليل شمطو

الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق

سمير خليل إبراهيم شمُطو

إصدار: مركز كربلاء للدراسات والبحوث

الطبعة الأولى

٢٠١٦

رقم الإيداع في دار الوثائق العراقية (٢١٤٨) – بغداد – سنة ٢٠١٤

بسم الله الرحمن الرحيم



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾



صدق الله العليّ العظيم

المجادلة/١١

الإهداء

إلى

البدر المنير

والسراج المضيء

البشير النذير

خاتم الأنبياء والمرسلين

وخير البشر أجمعين

أبي القاسم محمّد صلى الله عليه وآله

سمير خليل شمطو

كلمة

مركز كربلاء للدراسات والبحوث

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة وأتم التسليم على النبي الصادق الأمين محمد بن عبد الله ﷺ وعلى آله الطيبين الطاهرين

وبعد

تعدّ الإدارة الفندقية من الأركان الرئيسة في عمل المؤسسات الفندقية لما تشكله من أهمية في معرفة أبعاد وأسس الخدمات السياحية عموماً، والخدمات الفندقية بشكل خاص.

ويسر مركز كربلاء للدراسات والبحوث أن يقدم للقراء الكرام كتاب (الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق) لمؤلفه الأستاذ سمير خليل شمُطو، وهو عبارة عن دراسة مستفيضة عن إدارة الفنادق وطبيعة عملها، إذ تطرق الباحث الكريم الى الإدارة بإطارها العام، ثم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، ثمّ بيّن بإسهاب تاريخ صناعة الضيافة والصناعة الفندقية من خلال استعراض تاريخها عند العرب والرومان والأغريق وحتى عصرنا الحاضر، فضلاً عن تطور الخدمات الفندقية وأقسام الفندق.

لقد كشف لنا الأخ الباحث النقاب عن طبيعة الإدارة الفندقية من خلال دراسته هذه نظرياً وعملياً كونه يقوم بمهام تدريس هذه المادة في كلية العلوم السياحية بجامعة كربلاء، فأعطى الصورة التي تبيّن للقارئ الكريم مدى أهمية هذه الإدارة وما تعكسه من طبيعة وثقافة المدنية أو الدولة التي يقصدها الزائر، وبالتالي فلابدّ لها أن تكون مثالية وحضارية لكي ينقل النزلاء هذه الصورة لبلداتهم بعد عودتهم إليها، وينقلوا الصورة الإيجابية التي تحقق للآخرين الرغبة في زيارة هذه الدولة أو تلك، فيتحقق من ذلك طلباً سياحياً حقيقياً، يلقي بظلاله على المردودات الاقتصادية، فيسهم في زيادة الدخل القومي.

نأمل أن يكون هذا الكتاب بوابة لأفق جديد في الدراسات الفندقية في قابل الأيام، وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

مركز كربلاء للدراسات والبحوث

المقدمة

أصبحت السياحة مورداً إقتصادياً مستداماً، فهي عجلة التنمية الاقتصادية إذا ما تم إستغلالها بالشكل الأمثل. قالت منظمة السياحة العالمية: إن السياحة سوف تصبح أضخم صناعة في العالم، كونها توفر العملات الصعبة، فضلاً عن إنها توفر العمل لمائتي مليون شخص في العالم. وتشير الإحصائيات كذلك إلى أن معدل النمو السنوي لقطاع السياحة على مستوى العالم يبلغ نحو ٧,٧%، الأمر الذي يضع السياحة في مقدمة القطاعات الاقتصادية نمواً وتطوراً في العالم.

وتعدّ المؤسسات الفندقية ركناً أساسياً ناجحاً من أركان السياحة إذا ما توفرت الإدارة التي تعمل وفق الأسس والقواعد السليمة في الإدارة والتنظيم. فنجد إن الصناعة الفندقية تحتل المركز السابع بين الخدمات العامة في أمريكا، وتأتي مباشرة بعد الخدمات الضخمة كالنقل العام وإدارة المطاعم، ويبلغ عدد الفنادق في أمريكا (٢٩٠٠٠) فندق تقريباً، تضم (١٥٠٠٠٠٠) غرفة، وتستطيع أن تقدّم الطعام لأكثر من مليونين من النزلاء في كلّ ليلة من السنة، وهناك فندق كونراد هلتون شيكاغو ذي الثلاثة آلاف غرفة، وفندق والد ووف أستو زيا بأبراجه الشهيرة وطوابقه السبعة وأربعون في نيويورك.

وتشير الدراسات الى إن الضيف ينفق ما معدله ٣١،٩٩ % من ميزانيته في الفنادق. كما وإن الإحصائيات تشير الى ازدياد عدد الفنادق الكلية في السنوات الأخيرة بنسب متفاوتة، لأهمية تلك المؤسسات في تنامي الاقتصاد الوطني. وقد

سعت تلك المؤسسات الفندقية الى التنوع في عرض خدماتها بغية التنافس من جهة، وزيادة الربحية من جهة أخرى.

لقد اتسع حقل المنافسة العالمية في المجال الفندقي، فأصبح من ضروريات الأعمال أن تتبنى الفنادق تفكيراً جديداً في العملية الإدارية التي تدار بها المؤسسة الفندقية من أجل أن تواكب التقدم السريع والمتنامي في العديد من المؤسسات الفندقية متعددة الجنسيات، وأن تبقى هذه المؤسسات مستمرة البقاء في ظل محيط التغير والمنافسة الحادة.

وفي هذا الاطار يمكن للفنادق أن تقوم بتبني سياسات إدماج وتنسيق محليين وعالميين، في نفس الوقت الذي تثبت فيه جدارتها ومرونتها في التجديد وحرية نقل الأفكار عبر الحدود، ولذا فهي بحاجة الى قدرة علمية وعملية لتحسين التكاليف والجودة لتجقيق النجاح أمام المنافسة العالمية.

وتأسيساً على ما سبق، تؤدي إدارة المؤسسات الفندقية دوراً كبيراً في تطوير وتنمية النشاط السياحي، فضلاً عن تطور المنتوج الخدمي وإمكانياته وقدراته الخدمية التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات الزبائن. ولذا أقدّم كتابي هذا الذي يمثل نتاج محاضراتي في تدريس مادة (إدارة الفنادق) في كلية العلوم السياحية بجامعة كربلاء.

كما وتضمن نتاجاً للعديد من الحلقات النقاشية الدراسية، وورش العمل في هذا الخصوص، وخلاصة لسنوات من المهنية والخبرة في الإدارة الفندقية، فضلاً عن خلاصة البحث والدراسة عن كلّ جديد في الإدارة الفندقية الحديثة وتوجهاتها. فهو

بيان للمعرفة الإدارية الفندقية، ومادة يمكن لها أن تنال المنهجية الأكاديمية كي تغطي مفردات المادة العلمية الرصينة.

المؤلف

٢٠١٦

1

الفصل الأول

صناعة الضيافة

Hospitality Industry

أولاً : تطور صناعة الضيافة

ثانياً : نبذة تاريخية

ثالثاً : مفهوم صناعة الضيافة

رابعاً : مفهوم الضيافة

خامساً : سمات صناعة الضيافة

سادساً : مقومات صناعة الضيافة في العراق

الفصل الأول

صناعة الضيافة

Hospitality Industry

إن مصطلح الصناعة Industry في المعنى الحرفي يعني إنتاج مخرج معين ملموس بهدف إشباع حاجات الأفراد والجماعات لفترات محدودة أو لفترات طويلة الأجل. وبشكل آخر، الصناعة تعني كلّ ما تشمله الصناعات التحويلية لإنتاج ناتج جديد يحتاجه الفرد والمجتمع. ونتيجة لذلك أستخدم مصطلح الصناعة في العديد من المجالات على أساس أنه يخلق نوع جديد من النشاط. وتبعاً لذلك ظهرت في عالمنا الحديث العديد من المسميات التي سبقتها لفظة (صناعة) ومثال ذلك؛ صناعة السينما، صناعة السياحة، صناعة الضيافة، صناعة الفندقة وغيرها من الصناعات.

والضيافة هي الاستقبال اللطيف من خلال الترحيب ورعاية الاحتياجات الأساسية من الضيوف أو الغرباء، لا سيما فيما يتعلق الطعام والشراب والسكن. ويشير التفسير المعاصر للضيافة لعملية العلاقة بين الضيف والمضيف. عندما نتحدث عن "صناعة الضيافة"، فإننا نشير إلى الشركات أو المؤسسات التي توفر الغذاء و/أو شراب و/أو الإقامة للأشخاص الذين يكونون بعيدين عن المنزل[١].

ويشمل قطاع الضيافة الفنادق والمطاعم، فضلاً عن العديد من أنواع أخرى من المنظمات أو المؤسسات التي تقدم الطعام والشراب والمأوى والخدمات الأخرى ذات

---

[1] Mackenzie, 2009, p1.

الصلة. ولا ينحصر تقديم هذه المنتجات والخدمات للناس البعيدين عن المنزل، بل تقدّم أيضاً للضيوف المحلي[١].

ونتيجة للتطور الهائل والسريع في وسائل السفر التي أتاحت للناس الإنتقال من مكان لآخر بسهولة ويسر، وزيادة أوقات الفراغ للناس والتي يقضونها خارج منازلهم، وتأسيس شبكة المواصلات من طرق وسكك حديد داخل الدول وفيما بينها ما سهل من عملية تنقل الناس، فضلاً عن التطور في المستوى المعيشي لمعظم الشعوب ما أوجد لديهم القدرة والرغبة في السفر وتجربة حياة الترف؛ أصبحت صناعة الضيافة واحدة من أكبر الصناعات وأسرعها نمواً في العالم.

وهناك أسباب أخرى أدت الى ازدهار صناعة الضيافة كإعتراف الدول والحكومات بأحقية كل مواطن بالحصول على إجازات مدفوعة الأجر، وحقهم بالترفيه عن أنفسهم، وقيام الدول بعمل المشاريع السياحية والترفيهية لمواطنيها، واعتماد العديد من دول العالم على السياحة كمصدر دخل رئيس لها. فضلاً عن ظهور وكالات السفر والسياحة لتكون الوسيط بين المنتج والمستهلك السياحي لتسهيل عملية الإتصال والتسويق والنقل والمتابعة، وإعتماد عدد الفنادق والمطاعم وأماكن الترفيه في الدول معيار على تطورها.

أولاً : تطور صناعة الضيافة :

إن الضيافة هي عملية إستقبال الضيوف أو المسافرين الذين يطلق عليهم العملاء أو النزلاء Guest والذي يجب أن يوفر لهم خدمة الإسكان (مكان الإقامة)

---

(1) Look: Mackenzie, p1.

Lodging وأن يزودوا أيضاً بمنتجات الأغذية والمشروبات، فضلاً عن العديد من الخدمات الأخرى التي تقدم الى الزبون منذ وصوله وحتى وقت المغادرة. أي أن الضيافة عملية ترحيب وإشباع الحاجات والرغبات الأساسية للضيوف ولا سيّما فيما يتعلق بالإقامة والطعام والشراب. فالضيافة هي "استقبال ومعاملة لطيفة للغرباء"[١]. أو هي "عملية استقبال الزوّار أو الضيوف والأجانب والترويح عنهم مع منحهم الحرية بالمودة، مع تقديم خدمات الإقامة وخدمة الطعام والشراب والخدمات الأخرى[٢].

صناعة الضيافة Hospitality Industry تعدّ إحدى القطاعات الخدمية الاقتصادية الحديثة والمتطورة، ويشكل نجاحها نجاحاً وإنتعاشاً إقتصادياً للبلدان التي تعتمد على هذه الصناعة. وتمتاز صناعة الضيافة عن بقية قطاعات الصناعات الأخرى في إنها صناعة خدمية تسعى الى تحقيق الرضا والقناعة لدى للضيف، وذلك عن طريق تقديم خدمات متعددة ومتنوعة. إذ تشمل هذه الصناعة "جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله الى البلد أو المكان المقصود الى حين عودته الى موطنه الأصلي أي الى مكان اقامته"[٣].

إن تطور وسائل النقل والإنتقال عبر التاريخ، أدت الى تطور صناعة الضيافة منذ زمن بعيد، كما ويرجع التطور أيضاً الى ما يأتي:

١. الأعمال التجارية: من متطلبات الأعمال التجارية أنها تقتضي السفر، وبالتالي تطلب الأمر وجود مشاريع صناعة الضيافة. وقد خصصت

---

[١] ابو رمان، ٢٠٠١، ص١٥.

[٢] السعيدي، ٢٠٠٨، ص٣١.

[٣] الطائي، ١٩٩٢، ص١٣.

الفنادق أو النزل قديماً لإستضافة المسافرين. وتعدّ الضيافة من أعظم مآثر الحضارة القديمة، إذ تشير الدراسات الى إن السومريين هم الأوائل في صناعة الضيافة في العالم، فقد سبقوا كل من الحضارة المصرية القديمة، والحضارة الأغريقية، والحضارة الرومانية في هذا المجال، وذلك لأن السومريين إهتموا بالتجارة المبكرة ما أدى الى تطور وسائل السفر والتنقل عن طريق إستخدام السفن، والتي كان تجارها يحتاجون الى مكان للسكن.

٢. الرقي في المستوى المعيشي: نتيجة ربحية الأعمال التجارية، إرتفع الجانب المادي فأدى ذلك الى زيادة الرغبة للسفر والترحال.
٣. التحصيل العلمي: كان تحصيل العلم يقتضي السفر زيادة في المعرفة والعلم والإطلاع.
٤. المتطلبات الدينية: وذلك لزيارة الأماكن الدينية المقدسة والكنائس.
٥. الهجرة: تتطلب السفر والإنتقال.
٦. العلاج: السفر طلباً الى العلاج أو بسبب صحي.
٧. الإستجمام والترفيه: تقتضي السفر للتمتع والترفيه.
٨. الصلة الإجتماعية: لزيارة العائلات والأصدقاء.

ثانياً : نبذة تاريخية عن الضيافة :

اشتهرت الحضارات القديمة في الضيافة، إذ كانت ترتبط بمعتقداتهم الدينية من حيث الضيافة في المعابد ثم تطورت عبر الزمن مع ظهور الحاجات الإنسانية الأخرى. فكانت الضيافة وفقاً للصورة التالية:

١. **الضيافة السومرية:** كان المسؤولون الأوائل عن ظهور مجال صناعة الضيافة في العالم هم السومريون، إذ سبقوا الحضارة المصرية القديمة والإمبراطورية اليونانية والرومان في مجال صناعة الضيافة. لقد اهتم السومريون بالأعمال التجارية المبكرة وبالتالي تطورت لديهم وسائل السفر والتنقل عن طريق استخدام السفن والتي كان يحتاج تجارها إلى مكان للسكن.

٢. **الضيافة في الإمبراطورية المصرية القديمة:** لقد شيّدت على أراضي الإمبراطورية المصرية القديمة مشاريع خدمات الضيافة خلال الفترة ٣٢٠٠ ق.م. وحتى ٤٧٦ ب.م. وكانت على صورة خانات أو نزل مع توفير الحراس لحماية المسافرين الضيوف وتأمين طرقهم، فضلاً عن حراسة القوافل التجارية من قطاع الطرق واللصوص.

٣. **الضيافة الاغريقية:** لمّا كان الإغريق القدامى على إتصال وثيق بأهل الشرق القديم ومصر بصفة خاصة وتبادلوا العلوم والمعارف، فاشتهر الأغريقيون القدامى بالضيافة أيضاً مثلهم مثل باقي الشعوب الشرقية المتاخمة لهم. واعتمدت الضيافة الأغريقية القديمة على توفير إحتياجات المسافرين والعابرين والوافدين الى البلدة من المأوى والمأكل. ونتيجة إتساع الإمبراطورية الأغريقية فقد أنشأت بعض أماكن الضيافة المدفوعة الأجر، وكانت تقع بالقرب من

المعابد الكبيرة والأماكن المقدسة لغرض إقامة الوافدين للتعبد. والجدير بالذكر أن أماكن الضيافة تلك كانت تقتصر على الأغنياء والميسورين بسبب ارتفاع تكلفة الإقامة بها. وأما الفقراء الذي يرغبون بزيارة الأماكن الدينية والتعبد، فكانوا يقيمون في مجموعة من الخيام التي تقع بالقرب من المعابد، إذ كانكان الرهبان ورجال الدين هم الذين يتولون إدارة تلك الخيام.

٤. **الضيافة الرومانية:** أدى إتساع الإمبراطورية الرومانية الى زيادة الوافدين الى الإمبراطورية، فأنشأت مجموعة من أماكن الإقامة المخصصة لإيواء الوافدين التي كانت عبارة عن فناء فسيح يحيط به مبنى به غرف إقامة مفروشة، وكانت الإقامة فيه بالمجان. وقد إنتشرت أماكن الضيافة في داخل المدن وخارجها. وكانت الخانات التي أنشأت على مشارف المدن تستضيف الجنود العائدين والتجار الوافدين، وتقدّم الطعام والشراب، فضلاً عن الرقص والغناء. وكانت تلك الخانات تعمل على إبتزاز أموال الوافدين.

كانت الضيافة وتقديم خدمات الإقامة للأجانب في القرنين السابع والثامن الميلاديين، تتولاها الأديرة Monasteries بلا مقابل، فكانت تعتمد تلك الأديرة على ما يتبرع به المسافرون – حسب إمكانياتهم – في تمويل الأديرة. ونتيجة لازدياد أعداد المسافرين الذين تجمعوا من أجل الصحبة أو الحصول على الحماية المشتركة من قطاع الطرق واللصوص، فكان توافدهم في مجموعات إلى الأديرة، فشكل ذلك صعوبة في إقامتهم جميعاً، ما أدّى ذلك إلى نشوء فكرة النزل والفنادق الصغيرة والبنسيونات، وصولاً الى مرحلة الفنادق.

٥. **الضيافة في المسيحية:** إن إنتشار الديانة المسيحية في أوربا، أدى الى حرص رجال الدين والأمراء والأغنياء على الترحيب بالضيوف الوافدين، ويرجع السبب في ذلك أن المسيحية تعدّ كرم الضيافة أحد أهم التقاليد الدينية. ومن هنا جاء الدعم المباشر من رجال الدين والأمراء والأغنياء لمهنة الفندقة غير مدفوعة الأجر. ونتيجة الى وجود بعض الأفراد الذين يهتمون بالكسب المالي فازداد عدد الأماكن المخصصة للفندقة المدفوعة الأجر، فأخذت الفندقة غير المدفوعة الأجر تتحصر شيئاً فشيئاً حتى انتشرت الفندقة العامة في المدن.

خلال فترة عصر النهضة (١٣٥٠- ١٦٠٠)م فضّل المسافرون في منطقة غرب أوربا الإقامة داخل الأديرة الدينية والتي كانت تقدم إليهم الغذاء والشراب والمأوى. وخلال تلك الفترة من عصر النهضة واجه أفراد الطبقة المتوسطة والمسافرة من أجل العمل والسياحة صعوبات للإقامة داخل دور العبادة بسبب عدم أتساع هذه الأديرة لاستيعاب أعدادهم كمأوى، لذا فقد انتشرت بعض النزل والخانات حتى تكون متاحة لاستقبالهم على الرغم من أن هذه النزل كانت صغيرة وذات معايير منخفضة ومتدينة من حيث النظافة وتوفير الراحة إلا أنها استمرت في استقبال هؤلاء المسافرين. وعندما حدث خلاف بين الكنيسة الكاثوليكية وهنري الثامن ملك إنجلترا في ذلك الوقت تم بيع الأراضي المقام عليها تلك الأديرة ففقدت الأديرة دورها الرئيسي في استضافة هؤلاء المسافرين، وأدى ذلك إلى انتعاش صناعة الضيافة وتطوريها، إذ تحولت هذه الأماكن إلى ملكية خاصة لبعض الأفراد.

٦. **الضيافة العربية:** لقد بالغ العرب القدماء في إكرام الضيف حتى أصبحت الضيافة العربية مضرباً للأمثال، إلى درجة أصبحت أقرب إلى الأسطورة منها إلى الواقع. فلم تكن بيوت الإيواء للمسافرين موجودة في المناطق التي تبعد عن بيوتهم. فكانت الضيافة مجاناً للأغراب، بل إنها تعدّ واجباً إجتماعياً وفريضة من قبل المواطنين. وكان عليّة القوم عند العرب يضرمون النار ليلاً فوق قمم الجبال العالية ليراها المسافر من بعيد فيتجه نحوها ليجد الدفء والمأوى والمأكل دون مقابل. ولعلّ حاتم الطائي(*) أشهر العرب بالكرم والشهامة في العصر الجاهلي، ويعدّ مضرب المثل في الجود والكرم، نعمن فكان إذا إشتد البرد وكلِب الشتاء أمر غلامه (يسار) فأوقد ناراً في بقاع من الأرض، لينظر إليها من أضل الطريق ليلاً، حتى أنه يوعده باعتاقه إن هَدت ناره ضيفاً:

أوقد، فإنَّ الليلَ ليــلٌ قرٌّ   والريحُ، يا مُوقِدُ، ريحٌ صِرٌّ
عسى يرى نارَكَ مَنْ يَمُرُّ   إنْ جَلَبَتْ ضَيفاً، فأنتَ حُرُّ

(*) حاتم الطائي: هو حاتم بن عبد الله بن سعد بن الحشرج بن امرئ القيس بن عدي بن أخزم بن أبي أخزم. ويكنى حاتم أبا سفانة وأبا عدي وقد أدرك سفانة وعدي الإسلام فأسلما. وحاتم فارس جواد يضرب المثل بجوده، كان من أهل نجد، وزار الشام فتزوج ماوية بنت حجر الغسانية، ومات في عوارض (جبل في بلاد طيء)، وهو من قبيلة طيء. وكان حاتم من شعراء العرب وكان جواداً يشبه شعره جوده ويصدق قوله فعله، وكان حيثما نزل عرف منزله مظفر، وإذا قاتل غلب، وإذا غنم أنهب، وإذا سئل وهب، وإذا ضرب بالقداح فاز، وإذا سابق سبق وإذا أسر أطلق، وكان يقسم بالله ألا يقتل أحداً في شهر رجب، وكان ينحر في كل يوم عشراً من الإبل، فأطعم الناس واجتمعوا إليه. والشعر في ديوان حاتم الطائي، رشاد، ٢٠٠٢، ص٢٩.

تلك الصورة العربية الرائعة الجمال، التي أصبحت مضرب الأمثال، تجلت بها الضيافة روحاً وقيماً وشجاعة.

٧. **الضيافة في الإسلام:** حثّ الإسلام عند ظهوره، على الضيافة وأعدّها من آداب الإسلام. فإكرام الضيف من خلق النبيين والصديقين، وهو خلق رفيع ومحبب لكل مسلم. ومن عُرف بالضيافة عُرِف بشرف المنزلة، وعُلُوِّ المكانة، وانقاد له قومه. وإكرام الضيف في طلاقة الوجه، وطيب الكلام.

وقد جاء إنشاء الخانات منذ بواكير الحضارة الإسلامية، تأكيداً على رقي المدنية الإسلامية، وإهتمامها بأحوال المسافرين والغرباء. وتكمن أهمية هذه الخانات والفنادق كون ابن السبيل من جملة المستحقين لأموال الزكاة، فسعت المؤسسة الإدارية الإسلامية لتقديم كل ما يلزمه من طعام وشراب وسكنى، فكانت الخانات التي إبتكرتها الشريعة الإسلامية، لتكون تطبيقاً رائعاً وسمة تضاف الى سمات الحضارة الإسلامية على مدار تاريخها الطويل.

وقد إنتشرت الخانات على طول الطرق التجارية بين المدن الإسلامية، وكان أكثر روّادها من التجار وطلبة العلم، فارتبطت هذه الدور بسمة تقديم الضيافة من الطعام والشراب مجاناً للفقراء والمساكين وأبناء السبيل، ومن ثمّ أطلق على الخانات التي ظهرت وكانت تقدّم الطعام مجانًا (دار الضيافة).

ثالثاً : مفهوم صناعة الضيافة The concept of Hospitality industry :

إن الضيافة تمثل عملية إستقبال الزوار أو الضيوف والأجانب والترويح عنهم مع منحهم الحرية بالمودة، وتقديم خدمات الطعام والشراب والخدمات الأخرى.

وتعرّف الضيافة كذلك بأنها : كلّ الأنشطة التي توفر وتلبي طلبات ما يحتاج إليه المسافر من إقامة تتميز بالراحة والأمان وتقدّم له خدمات الأغذية والمشروبات والترفيه وتجعله يشعر بأنه لا زال بين عشيرته ووطنه وأصدقائه وهذا منذ وصوله، وأثناء إقامته، وحتى مغادرته.

ويرتبط مصطلح الضيافة بصناعة الفنادق والتموين، غير أنها تشمل المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين كافة أيضاً. وركزت الدراسات بتعريف صناعة الضيافة على إنها مظلة تندرج تحتها قطاعات السفر، الإقامة، المطاعم، وخدمة التغذية والترفيه وغيرها من الخدمات التكميلية لصناعة الضيافة.

١. السفر Travel: إن الناس يسافرون لأغراض عديدة مثل: التجارة، الزيارة، حضور المؤتمرات، العلاج، وغيرها من الأسباب. ومن منطلق مفهوم الضيافة هناك أناس يستقبلون المسافرين ويقدمون لهم الخدمات والذين يمثلون مجتمعاتهم لإعطاء إنطباع جيد، وتوفير الراحة والعناية للمسافرين. كما وأن وسائل النقل المتطورة كالطائرات والبواخر والقطارت توفر الخدمات الراقية التي تلبي رغبات المسافرين والتنافس من حيث الخدمة الجيدة والتعامل الجيد والجو المريح للمسافرين.

٢. الإقامة Lodging: تشمل الفنادق، الموتيلات، الشقق المفروشة والمنتجعات. وتتميّز المؤسسات الفندقية بكثافة رأس المال المستثمر، وكثافة عنصر العمل. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الفندقية تتنافس بقوة لتقديم الخدمة الجيدة للضيوف، بل والإبتكار في الخدمات المقدمة، فضلاً عن العمل الجاد على تلبية وإشباع رغبات وإحتياجات الضيوف.

٣. المطاعم Restaurantes: يمثل أماكن تقديم الأطعمة والمشروبات بإختلاف التصنيفات وأماكنها؛ الكفتريات، أماكن بيع المشروبات الباردة والساخنة، عربات الأطعمة المتجولة، وغيرها من الأماكن والتصنيفات. وتشكل المطاعم جزءاً كبيراً من صناعة الضيافة. إذ يعدّ هذا القطاع بمثابة أكبر قطاع في صناعة الأغذية والمشروبات، إذ يحقق (٧٠%) من مبيعات صناعة خدمة الأغذية والمشروبات[١].

٤. خدمة التغذية Foodservice: هي مجموعة من العمليات التي توفر الأغذية والمشروبات للناس خارج منازلهم[٢]. ولا تقتصر خدمات الأغذية على المطاعم والفنادق فقط، بل تشمل خدمة الأغذية في شركات الطيران، المدارس والجامعات، القواعد العسكرية، المستشفيات، دور الرعاية الصحية، الشركات والمصانع.

٥. الترفيه Entertainment: وهي الأماكن التي يقصدها المسافرين للترفيه عن أنفسهم، مثل الحدائق، ملاهي الأطفال، صالات الألعاب، الملاعب الرياضية، المسارح ودور السينما.

٦. خدمات النقل Transportation: تشمل نقل السائح من مكان إقامته الأصلي الى المكان السياحي، وهي شاملة للنقل خارج الحدود الإقليمية والانتقال من منطقة الفندق المقيم فيه السائح الى منطقة سياحية أخرى.

---

(١) ينظر: المؤسسة العامة للتعليم الفني، تخصص الفندقة، ١٤٢٩هـ، ص١٩.

(٢) م.ن.

٧. الخدمات التكميلية Complementary services: وتؤدي تلك الخدمات دوراً في إكمال صناعة الضيافة وجعلها قادرة على الرد على حاجات ورغبات السياح، ومن تلك الخدمات؛ الرياضية والفنية، والتراث الشعبي، والخدمات الصحية، والخدمات المصرفية، وأية خدمات أخرى يحتاجها السائح خلال مدّة إقامته في البلد[١].

٨. خدمات التسوق Shopping: تشمل الخدمات التي يحتاجها السائح لشراء الهدايا البسيطة أسرته وأصدقائه، أو أقاربه من البلد المزار أو لنفسه على سبيل الذكرى من ذكريات رحلته. وتشمل تلك الهدايا الناظر الطبيعية أو التحف وعلى الخصوص تلك المقتنيات التي تجسّد منطقة القصد أو تجسّد أحد معالمها البارزة والمشهورة، أو شراء الملابس الفلكلورية الشعبية، أو الخزفيات وغيرها من المقتنيات والتحف.

رابعاً : سمات صناعة الضيافة Attributes the Hospitality industry :

تتميّز صناعة الضيافة بمجموعة من السمات التي تميّزها عن الصناعات الأخرى، ومن أبرز تلك السمات:

- تتأثر بالأحداث السياسية والإستقرار السياسي.
- تتأثر بالأزمات الاقتصادية، إذ إنها تتأثر من خلال ارتفاع أو انخفاض الأسعار، فضلاً عن الإمكانات المادية للسائح والمتمثل بعامل الدخل. كما

---

[١] ينظر: الطائي، م.ن، ص١٧ – ١٨.

وهناك تأثيراً اقتصادياً من خلال انخفاض سعر صرف العملة للبلدان المستضيفة للسياح.

- تحقق التوازن المرضي بين أنماط الطلب بشكل عام والطلب السياحي بشكل خاص.
- تقدّم خدمات الضيافة بحضور المستفيد، لأنها خدمات آنية ومباشرة، لذا توجد هناك علاقة تفاعلية بين مورد الخدمة والمستفيد منها.
- تقدّم الضيافة على مدار السنة.
- تلبي رغبات العملاء وتشبع إحتياجاتهم.
- تتطلب الضيافة مزيجاً مؤتلفاً أو تركيبة متداخلة من الخبرة التصنيعية ومهارات تقديم الخدمة. فضلاً عن التأثير التكنولوجي في تطوير وسائل النقل والمواصلات.

رابعاً : مقومات صناعة الضيافة في العراق Elements of the Hospitality industry in Iraq :

يمتلك العراق رصيداً كبيراً ومتنوعاً من المقومات الجوهرية لصناعة الضيافة، ما يجعل له القدرة على التطور والنمو السياحي، ومواكبة الإزدهار العالمي في هذا المجال. ومن مكونات صناعة الضيافة في العراق ما يلي:

١. يمتلك العراق ستة مطارات تتوزع بين بغداد والموصل والبصرة وأربيل والسليمانية والنجف الأشرف. وهي تستقبل الملايين من الوافدين من والى العراق. وقد وصل عدد الطائرات الهابطة عام ٢٠٠٩ الى ٣٨٧٦ طائرة،

وبلغ عدد المسافرين القادمين ١٨١٠٣٦ مسافر. واليوم يبلغ عدد الطائرات الهابطة في مطارات العراق ٢٥٠٠ طائرة بالشهر.

٢. يضم العراق مئات الفنادق وبمختلف درجاتها التصنيفية، من الدرجة الممتازة وحتى الدرجة الرابعة.

٣. تشتهر المطاعم السياحية في العراق بالأكلات العراقية المتنوعة، وكذلك بتقديم الأطعمة العربية والأجنبية المتنوعة.

٤. تنتشر أماكن الترفيه والحدائق العامة والمتنزهات السياحية من شمال العراق الى جنوبه.

٥. بلغت مكاتب السياحة والسفر في العراق ٣٤٤ شركة سياحة في عام ٢٠٠٩.

مصادر الفصل الأول

١. أبو رمان، أسعد حماد، إدارة الضيافة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.

٢. رشاد، أحمد، ديوان حاتم الطائي، ط٣، دار الكتب الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٢.

٣. السعيدي، عصام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

٤. الطائي، حميد عبد النبي، صناعة الضيافة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٢.

٥. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

6. Mackenzie, Chan, Murray, Benny, Introduction to Hospitality, Hong Kong, 2009.

أسئلة الفصل الأول

س١ – ما هي الأسباب التي أدت الى تطور صناعة الضيافة عبر التاريخ؟

س٢ – ما هي الأسباب التي أدت الى أن تكون صناعة الضيافة من أهم الصناعات في العالم؟

س٣ – تحدث عن كرم الضيافة عند العرب.

س٤ – عدد واشرح القطاعات التي تندرج تحت مظلة صناعة الضيافة.

س٥ – عرّف الضيافة، واذكر سمات صناعة الضيافة.

2

الفصل الثاني

الصناعة الفندقية

Hotel Industry

أولاً : تطور الصناعة الفندقية

ثانياً : نبذة تاريخية عن ظهور الفنادق وتطورها

ثالثاً : المنظمات الدولية الفندقية

رابعاً : رواد الصناعة الفندقية

الفصل الثاني

الصناعة الفندقية

Hotel Industry

أصبحت الفنادق اليوم مراكزاً إجتماعية وثقافية، تلبي حاجات ورغبات السياح من جهة، وتلبي حاجات المجتمع من جهة أخرى. لقد أصبح وجود الفنادق ضرورة في الحياة المتحضرة في كافة مجالاتها. وقد شهد العالم اليوم تطوراً ملحوظاً، واهتماماً واسعاً بصناعة الفنادق، إذ أخذت صناعة الفنادق تؤدي دوراً فعالاً في نشاط القطاع السياحي وتنميته، ويرجع السبب في ذلك الى كون الصناعة الفندقية تشكل الركن الأساس في صناعة السياحة.

تحتل صناعة الفنادق في أمريكا المركز السابع بين الخدمات العامة، وتأتي مباشرة بعد الخدمات الضخمة كالنقل العام وإدارة المطاعم، ويبلغ عدد الفنادق في امريكا (٢٩٠٠٠) فندق تقريباً، وتضم (١٥٠٠٠٠٠) غرفة، وتستطيع أن تقدّم الطعام لأكثر من مليونين من النزلاء في كل ليلة من السنة، ويبلغ مجموع إيراداتها حوالي (٢٥٠٠٠٠٠)[١].

لقد إرتبطت الصناعة الفندقية في العصور القديمة بصناعة الضيافة، فكانت الضيافة قديماً تمثل حالة إشباع المسافر العابر، سواء كانت تلك الحاجة زيارة أم تجارة. وتطورت بعد ذلك الحاجات وكثرت الأسفار على إثر تطور العلاقات بين المدن من جهة، والتجاذب الحضاري وتعارف الشعوب من جهة أخرى.

---

[١] ينظر: قمحية، ٢٠١١، ص٢٣ – ٢٤.

أولاً : تطور الصناعة الفندقية :

نتيجة الى سمة مجال الصناعة الفندقية المتمثل بالمجال الخدماتي، فقد بدأت هذه الصناعة تؤدي دوراً فعالاً في التنمية السياحية للبلدان. وإنّ المغريات والجاذبات السياحية الطبيعية والبشرية مهما كانت عالية القيمة، تبقى دون قيمة سياحية ما لم تتوافر فيها خدمات الإيواء والطعام والشراب، ولهذا لا يجازف الإنسان في إقامة رحلة سياحية إلى تلك المناطق إلا بعد تأكّده من وجود الفندقة المتميزة فيها.

إنّ مرافق الخدمات ركيزة أساسية للسياحة وإزدهار نشاطها، كونها تمثل إهتمام السياح بمكان الإقامة المريحة يوازي الإهتمام بغرض الرحلة السياحية وغايتها. لذا تتطلب صناعة الفنادق في يومنا هذا عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والتكنولوجيا من أجل أن تتمكن من أداء دورها الفعال في خدمة الاقتصاد والتنمية القومية، وهذا ما دعى بعض المنظمات العالمية أن تأخذ على عاتقها تطوير بلد ما، من خلال موجوداتها من المؤسسات الفندقية في ذاك البلد. وهذا يعني أن عدد الفنادق ذات المستوى الممتاز يدل على مدى تقدم وتطور البلد المعني. وما صناعة الفنادق إلا كلّ إستغلال مصمم للحصول على المال وتقديم الخدمات الخاصة بالأشخاص وحياتهم المادية[١].

وفي ضوء ذلك، تكتسب المؤسسات الفندقية أهميته في الاقتصاد القومي، إذ لا يمكن أن يزدهر النشاط السياحي دون وجود المؤسسات الفندقية، بل ينعدم

---

[١] المؤسسة العامة للتعليم، م.ن، ١٤٢٩هـ، ص٥.

ويتلاشى النشاط بعدم وجوده، ويرجع السبب في ذلك الى كون تنظيم الرحلة السياحية إلى مكان يخلو من أماكن الإقامة ما كانت لتنظم أساساً.

إن التركيز على القطاع الفندقي لا يندرج في إطار سياسة الإستقطاب السياحي فحسب، بل يصفّ اليوم في مصاف القطاعات المحركة للإقتصاد، فبات يشكل سوقاً بحدّ ذاته لسائر القطاعات الاقتصادية[١]. وأصبحت المؤسسات الفندقية عنصراً استراتيجياً مهماً في السياحة، فاسترعت إنتباه الكثير من الدول ما أدى الى إهتمامها بالإستثمارات الفندقية الضخمة عن طريق بناء الفنادق الحديثة والمتطورة، ولا تكاد تدخل إلى مدينة في العالم إلا وتلاحظ إتساع نشاطها في المجال الفندقي والذي يعكس تطورها العمراني فأصبح الفندق اليوم أحد مستلزمات الحضارة، إذ لا يمكن تصوّر وجود بلد متحضّر من دون فنادق، فضلاً على أنّ دور الفنادق أصبح الآن أكثر ضرورة من ذي قبل، بفضل التزايد المشهود في إنتقال الأفراد من مكان إلى آخر بسهولة ويُسر، بعدما توفرت له وسائل النقل الحديثة من سيارات وبواخر وطائرات وسواها[٢].

وظهرت الصناعة الفندقية لتكون صناعة منافسة في المجالات الاستثمارية، ومتميزة في تنوع الخدمات التي تقدمها. وقد أشارت عدّة دراسات علميّة أُجريت عن توزيع الإنفاق السياحي، الى إنّ نصيب عناصر الإنفاق السياحي كما يلي:

---

[١] الحمدان، ٢٠٠١، ص٨١.

[٢] شليطا، ١٩٩٧، ص٣.

الجدول (١)

نصيب عناصر الإنفاق السياحي[*]

عناصر الإنفاق	النسبة المئوية من الانفاق
الإقامة	٤٥ %
الطعام والشراب	٢٠ %
نقل داخلي	١٥ %
مشتريات	١٠ %
تسلية وترفيه	٥ %
أنشطة أخرى	٥ %
المجموع	**١٠٠%**

[*] **المصدر**: ينظر: السعيدي، ٢٠٠٨، ص١٨١.

يلاحظ في الجدول إن نسبة (٤٥ %) من دخل السائح يصرف على خدمة الإقامة، وهي النسبة الأعلى من إنفاقاته. ويوعز خبراء الصناعة الفندقية الى ذلك بالقول: إنّ نصف الموارد السياحية في البلد تعدّ موارد من صناعة الفنادق. وتعدّ صناعة الفنادق صناعة متقلبة إذ تعكر في حال أي تغيير يطرأ على السياحة، كما وأنها في حالة تغيير مستمر في التكتيك والأفكار وطرق العمل، فالفندق كالسياحة إذا بقى ثابتاً تدهور، فلابدّ من التطور المستمر ومجاراة أساليب العصر في مجال الخدمات الفندقية، وإلا فاته الركب تماماً.

إن عدم إستحداث أساليب جديدة ومجاراة المتطلبات الحديثة لهذا القطاع يخلّ بعجلة التقدم السياحي ويؤثر سلباً على عملية الإستقطاب وعلى الخصوص في

ظل منافسة أقطار أخرى. فالصناعة الفندقية؛ كالسياحة شديدة الحساسية لأي أحداث سياسية، كالأزمات وخطر الحرب. ولما كانت المؤسسات الفندقية محور النشاط السياحي ودعامته الأساسية، ولا يمكن تصور سياحة دون فنادق.

ثانياً : نبذة تاريخية عن ظهور الفنادق وتطورها :

بعد انقضاء عصر الضيافة ذو الإيواء المجاني وما رافقه من التغيير في حياة الإنسان نحو التمدن، ظهرت صناعة الفندقة.

- **الفندقة في بلاد الرافدين ووادي النيل:** كانت أماكن الإيواء في بلاد الرافدين ووادي النيل، تبنى في المواقع التي تمرّ بها قوافل التجارة وذلك لحاجة القوافل إلى الراحة والمياه. وبذلك ارتبط تاريخ الإيواء الفندقي بتاريخ التبادل التجاري، ويعود هذا التاريخ إلى آلاف السنين.
- **الفندقة عند الإغريق:** إهتم الإغريق بالفندقة وأضافوا فكراً جديدة عليها، إذ عرفوا الفندقة الدينية منذ وقت مبكر. والفندقة الدينية هي نزل سكنية تنشأ بالقرب من المعابد والأماكن المقدسة إذ كانت تجرى الإحتفالات الدينية والمدنية. كما عرفوا الفندقة العلاجية – وإن كانت ليست بالمعنى الدارج حالياً – وكانت نواة لذلك. فعند الإغريق القدماء كان هناك إعتقاد بأن زيارة إله معين من الآلهة كفيلة بأن تشفي الزائر من المرض الذي يشكو منه.

لقد اعتقد الاغريق أن الغريب هو رسول الاله زيوس وأن سعادة الضيف يشكل مصدر سعادة لمضيفه، وأما الضيافة المدفوعة فقد نشأت في أحضان المعابد التي تعدّ مراكز استقطاب الزوار من مناطق متعددة الأمر الذي أدى

الى بناء نزل بجانب هذه المعابد أو مواقع الاستسقاء بالمياه الدافئة التي تعدّ مياهاً مقدسة، فنتشر الإيواء للسياحة الدينية. وبعد اتساع الإمبراطورية نشأ نوع آخر من الإيواء للسياحة الرياضية في مواسم الألعاب الرياضية (الاولمبا) وكانت تشارك فيها فرق وأبطال من مختلف ارجاء الدولة. وتميّزت الفنادق بكونها منازل عادية واقتصرت الزخارف على القصور والمعابد فقط[١].

- **الفندقة عند الرومان:** عرف الرومان الفندقة على معرفة سلفهم اليونان، إذ عرفوا الفندقة بأنواعها (الدينية والعلاجية، والرياضية، والتجارية). وأدخل الرومان التنظيم القانوني في الفندقة، ونظمتها من الناحية الشكلية والقانونية، فتطورت الفندقة في العصر الروماني القديم حتى وصلت الى عصرنا الحالي وعرفت بالتشريعات الفندقية.

لقد نظم القانون الروماني الأول مدة الودائع لدى النزلاء والأمتعة، ولم تختلف هذه النظم عن بقية المنازل الشعبية الأخرى إلا من حيث الاتساع فقط واقتصرت الزخارف على القصور والمعابد. واتخذت الفندقة في العصر الروماني مميزات من أهمها[٢]:

- انتشار الفنادق بأنواعها (النزل، الخان) سواء كانت الدينية أو العلاجية والرياضية والتجارية بسبب اتساع رقعة الإمبراطورية.
- أدخلت الأنظمة والقوانين لهذه الفنادق.

---

[١] ينظر: الرفاعي وآخرون، ٢٠٠٧، ص٢٤-٢٥.

[٢] ينظر: م.ن، ص٢٥.

- انتشار البدل النقدي للإيواء وعلى الخصوص في البلدان الخاضعة لهم.

- **الفندقة في العصور الوسطى:** نتيجة للاستكشافات الجغرافية وتطور صناعة الآلة ودخولها العصر التجاري، فضلاً عن اتساع الطرق ووسائل النقل ما أدى الى زيادة حركة التنقل والسفر وكذلك الهجرة طلباً لرغد العيش، أدى الى حرمان النزل الريفي المتواضع على الطرق التجارية القديمة أهميته ونشاطه – وخاصة من أهم نزلائه ناقلو البريد – وبالتالي انتقال الفنادق من الريف الى المدينة وبالقرب من خطوط المواصلات فعرفت بفنادق سكة الحديد وأسماء المدن والعواصم، مما يستوجب اتساع الفندق وكبر بنائه لاستيعاب المسافرين المتزايد عددهم، واستوجب ذلك الى توظيف العمال لخدمة الزبائن وإدارة النزل بما يضمن استمرار تدفق النزلاء[١].

- **النزل** Pensions :

هو المكان المريح الذي يعدّه أهل البيت لضيوفهم حين يأتون إليهم، ومتضمناً توفير الإقامة، والإعاشة، والراحة المنشودة. والنزل من المسميات السابقة للفندق[٢]. ويعدّ النزل الذي أقامه غاريو هوشي في بلدة أوازو اليابانية في عام ٧١٧ ق.م. أقدم فندق في العالم. ووجد هذا الفندق قرب ينبوع للمياه الساخنة، وكان يعتقد إن لهذه المياه قدرات سحرية على الشفاء. ولا يزال هذا الفندق الذي

---

[١] ينظر: الرفاعي، م.ن، ص٢٥.

[٢] زروقي وآخر، ٢٠١١، ص١٠.

يطلق عليه (هوشي ريوكان) التي تعني فندق تقليدي باليابانية، قائماً حتى اليوم في الموقع عينه، وتملكه وتديره عائلة (هوشي) وتعاقب على إدارته (٤٦) جيل من هذه العائلة حتى الان.

ما زال الفندق محافظاً على أهم سمات الحضارة اليابانية القديمة، يحتوي الفندق على (١٠٠) غرفة وعينان مائيتان حارتان خارج الفندق واثنتين في الداخل واحدة للرجال والثانية للنساء. ويحيط بالفندق العديد من الحدائق الغناء والمناظر الطبيعية الجميلة. ولا زالت معظم معالم الفندق من الطراز القديم. وعند استقبال الزوار الجدد يتم تقديم الشاي الياباني والأطعمة البحرية وتزويدهم بالثوب الياباني الفضفاض (Yukata)، إذ تعدّ هذه الطريقة التي يتبعها الفندق عنصراً في إزالة التوتر لدى النزلاء.

- **الخان** Inn (عند الرومان Coupona، وعند الأغريق Kataluna) :

أجمعت أغلب مصادر اللغة على إن لفظة (خان Khan) فارسية معربة، وتعني (حانوت أو صاحب الحانوت) وقيل الخان للتجّار[١]. وربما اشتقت من كلمة (خون) وتعني لقب السلطان عند الأتراك، وجمع كلمة (خان) (خانات) وهي محل راحة المسافرين ويسمى (الفندق). والخان هو المكان الذي ينزله الناس مما يكون في الطرق والمدائن، ويطلق عليه لفظة فندق أيضاً[٢]. ويرى البعض الآخر

---

[١] ينظر: ابن منظور، ج٥ ص١٨٤.

[٢] الزبيدي، ١٩٩٤، ج١٣ ص ٤٠٨.

من الباحثين أنها تحريف لكلمة (حانوت)[1] الآرامية المشتقة من كلمة (حنه) العبرانية، ومن معانيها خيّم وأقام ونزل وحل. ويرى قسم ثالث من الباحثين أنها مرادفة لكلمة (قيروان سراي) التركية الأصل أو (كرفان سراي) وتعني النزل والفندق.

وكما تعددت الآراء بأصل الكلمة، وتعددت أيضاً بمعناها، فهي أطلقت على الحانوت، كما تدل على المتجر والمكان الخاص بالتجار أي محل إقامتهم وتجارتهم. وتعني أيضاً منزل المسافرين والقوافل، وكلمة (خان) مرادفة لكلمة فندق أو الوكالة أو القيصرية أو الربع. أي يطلق على أماكن الإيواء (الخان). فالخانات هي تلك الأبنية المخصصة لإقامة المسافرين وقوافل التجار والحجاج[2].

كانت الخانات في مصر القديمة مؤنثة، وفيها خادمات يقمن بخدمة النزلاء. وكانت خانات بابل ونينوى تأوي التجار والأثرياء. وأما الاجور فكانت عينية بسبب عدم ظهور النقود، إذ لم تظهر إلا في القرن السادس قبل الميلاد، فظهر أول دافع حقيقي للناس للسفر والتجارة وأصبح المجال واسعاً أمام المسافر وأضحى احتياجه الى المبيت أكبر. وقد كانت الخانات الأولى عبارة عن أجزاء صغيرة من المساكن الخاصة، وكانت في الأصل مجمعات يقوم فيها الانسان بخدمة نفسه بنفسه. كما كانت تفتقر الى النظافة ويديرها في بعض الأحيان ملاك من ذوي السمعة السيئة، واستمر هذا الحال عدّة مئات من السنين دونما تغيّر يذكر[3].

---

[1] القصيري، مجلة سومر، ج٣٨ ص٢٤٧.

[2] ينظر: الجنابي، ١٩٨٥، ج١٠ ص٣٥٠ – ٣٥١.

[3] ينظر: قمحية، م.ن، ص٧.

لقد كانت الخانات ضرورية لمواصلة المسير والتنقل من مكان إلى آخر يوم كانت الحيوانات وسيلة المواصلات البرية الوحيدة أو بسبب سوء طرق المواصلات ومخاطرها، ولولاها لتعذر على المسافرين قطع المسافات النائية. ومن هنا نشأت الخانات لتكون أماكناً تضمن الراحة للإنسان والحيوان، والأمن، خاصة في الليل، لذا كان يكفي حفر بئر وإقامة سياج يحيط بقطعة من الأرض لنشوء خان في المدينة أو في الطرق الرئيسة بين المدن، يديره رجل واحد أو مع عائلته. ليكون بناءً مخصصاً لإقامة المسافرين وقوافل التجار والحجاج.

وقد نشأت على مشارف المدن الرومانية مجموعة من الخانات لإستضافة الجنود العائدين والتجار الوافدين، وكانت تقدّم المأكل والمشرب والرقص والغناء، وكانت تلك الخانات تعمل على إبتزاز أموال الوافدين ما أكسبها سمعة سيئة.

وازدهرت الخانات في العهود الإسلامية الأولى بسبب توسع الحركة التجارية داخل الدولة الإسلامية وخارجها. فضلاً عن انتشارها على طرق القوافل التجارية، إذ شيّد بعضها داخل المدن التي تكون عادة صغيرة الحجم قياساً بخانات القوافل[1]. وجاء إنشاء الخانات منذ بواكير الحضارة الإسلامية، تأكيداً على رقي المدنية الإسلامية، وإهتمامها بأحوال المسافرين والغرباء. إذ تكمن أهمية هذه الخانات والفنادق؛ أنه لما كان ابن السبيل من جملة المستحقين لأموال الزكاة، فقد سعت المؤسسة الإدارية الإسلامية لتقديم كل ما يلزمه من طعام وشراب وسكنى.

وقد صنفت الخانات تبعاً للعامل الوظيفي في الخان، فهو (منشأة تجارية حرفية) الأمر الذي يفسر وجودها في المدن قريباً من المرافئ والأسواق، وعلى

---

[1] ينظر: الجنابي، ١٩٨٥، ج١٠ ص٣٥٠ – ٣٥١.

مسافات، أحتسبت بالأيام، على طرق القوافل، تمكيناً للتجار من الإستراحة ليلاً، بعد مسير النهار. فكان الخان عبارة عن نزل للإستراحة على طرق القوافل المختلفة بين المدن أو عند مداخل أسوارها، وكانت المسافات في ما بين خانات الطرق مسيرة يوم أو ما يقرب من ثلاثين كيلومتراً.

وتوجد ثلاثة أنواع من الخانات وهي[١]:

١. خانات داخل المدينة: وهي الخانات الواقعة في مركز المدينة ضمن منطقة الأسواق وبالقرب منها. وهذه السمة في الخانات تعطي المرء فرصة تقدير الدور الذي تؤديه التجارة في المدينة. وقد تعددت أختصاصات هذه الخانات، فكانت مكاناً للتجارة الداخلية والخارجية، ومأوى لتجار الوافدين والمسافرين والزائرين، ومخازن لبضائعهم وسلعهم. أما صحنها فيكون عادة محلاً لعرض البضائع وبيعه.

٢. خان محيط المدينة: تختلف الخانات الموجودة في أرباض المدينة ومحيطها عن الخانات التي في داخلها وكذلك عن خانات القوافل من حيث حجم الخدمات المقدمة، وسعة الخان وموقعه ووسيلة النقل المستخدمة.

٣. خانات القوافل: وهي الخانات المقامة على طريق القوافل التجارية والحجاج والتي تعدّ المأوى الأمين وأستراحة صحراوية للقوافل والمسافرين، نظراً لفقدان الأمن على الطرق الخارجية من ناحية، ولاستمرار حركة التجارة والحج عبر المدن العراقية من ناحية أخرى.

---

[١] ينظر: الحمداني وآخر، ١٩٨٨، ج٢ ص٣٤٢ – ٣٤٣.

لقد إسترعى إنتباه الرحالة الأوروبيين في القرون الماضية وجود الفنادق بالقرب من الخانات، وعدم وجود أمثال هذه الفنادق على الطرق. ولم يكن غريباً أن يكون موقع الخان مقفراً وفي طريق موحشة كالخان الذي بين عكا وصور، فهو يقع في طريق (مقفرة متفاوتة) إذ يتقدّم المسافر ثلاث ساعات في سهل عكا البديع فيمر – وقد أدركه المساء – على خان منفرد في الشاطئ. ولكن هذا لا يعني عدم وجود خانات في أماكن غير موحشة، وقد تكون أحياناً رومنطيقية، كالخان الذي يقع في الطريق بين بيروت وبيت الدين على بعد ساعة من قصر الأمير بشير. وإستناداً الى هذا إن الخانات الواقعة قريبة من الأنهار كانت – على العموم – غير موحشة.

لقد كان وجود الحظائر والخانات في القرن السادس الهجري في بغداد، قريباً من النهر وجوداً ضرورياً من حيث إطفاء الحريق إن شبت النار فيها. إذ إن هذا المبدأ في بناء الخانات قرب النهر ألقى بإيجابيته بعد قرون حين شبّت النار في حجرة الملا حسين صاحب (خان الدجاج) الواقع في سوق العطارين، وكان سببها بقايا لفيفة تبغ ألقيت هناك، فسرت نارها الى ما يقرب منها من بقايا ورق، فاحترق الخان وما فيه وذلك في يوم الجمعة في ١٢ تموز ١٩١٢.

أما الخانات الواقعة على الطرق كانت بعيدة عن مراكز قوة السلطات، وكانت مسرحاً للمعارك، إذ كانت الخانات نفسها مسرحاً للإغتيالات، وان ذكرت المصادر إن الطرق بين الخانات كانت مخفورة أحياناً، وإن تمركز القوى العسكرية المتحاربة في الخانات إنما يُفسر بأنَّ بعض هذه الخانات كان أشبه بالقلاع الحصينة المقفلة، بخلاف القيساريات المفتوحة على الأسواق كما تقدم. غير أنَّ التخطيط الهندسي

للخان كان يخضع للمقتضيات التجارية والحرفية والأمنية، من حيث وجود المخزن وأحياناً المحترف والمسكن في مكان واحد، مع ضمان أمن التاجر وأمن بضاعته. وأما مواد بناء الخان فكانت غالباً تستدرك من مصادرها القريبة ولذا كانت الحجارة رملية في المدن الساحلية، وصخرية في المناطق الجبلية، وربما إستعمل في بناء الخان اللبن والآجر والحجارة كما في الخانات التي بنيت في العراق.

وتعدّ الخانات الموجودة داخل مدينة كربلاء من الأبنية التاريخية. إذ تتميز بجمال بنائها وطرازها المعماري الفريد. وهي بشكل عام تتألف من طابقين، تتوسطهما ساحة مكشوفة واسعة. وغالباً ما تكون هذه الساحة في الوسط، ويحتوي الطابق الأرضي على العديد من الغرف التي تحيط بالساحة وتفصلها عنها، في أكثر الأحيان، بممر أو رواق يحيط بالساحة تعلو واجهته عقود (أقواس) دائرية أو مدببة الشكل مبنية من الطابوق (الآجر) والجص. وتستعمل هذه الغرف في الغالب كمخازن ومستودعات لبضائع التجار، أما الساحة المكشوفة فتستخدم كمكان لجلوس التجار والمسافرين وكذلك لربط الحيوانات. وأما الطابق الأول فيحتوي على غرف تستعمل لأغراض السكن ولمبيت التجار والزوار واستراحته. وتفتح هذه الغرف عادة على ممر طويل على شكل رواق يطل على الساحة المكشوفة ويحيط بها من جهاتها الأربعة في أكثر الأحيان، وهو مسقف يجلس سقفه على أعمدة خشبية تعلوها تيجان جميلة، وأحياناً تعلو واجهته عقود دائرية أو مدببة الشكل مشابهة للعقود التي تعلو واجهة الممر في الطابق الأرضي[١].

---

[١] ينظر: الأنصاري، ٢٠٠٦، ص٢١٤.

كما كانت الكثير من الخانات نواة لنشوء القرى والمدن، فنجد قرى ومدن عراقية، وكذلك مناطق معينة معروفة بخاناتها مثل خان بني سعد وخان ضاري وخان آزاد (اليوسفية)، وخان الحماد (الحيدرية). وهناك مدن عرفت بخاناتها أيضاً، مثل المحاويل، والإسكندرية، والمحمودية.

وتطورت الخانات في العصور الوسطى وأصبحت كبيرة، تحتوي على قسمين؛ الأول يحتوي على غرف بسيطة للفقراء، والثاني يحتوي على غرف فاخرة للأثرياء وفيها أماكن للطعام. كما وبدأت في هذه الفترة اختفاء (الإسطبلات) من تلك الخانات نتيجة لظهور القاطرات التجارية في أوربا، وفي المدن الكبرى التي يزورها الغرباء.

- **الفندق** Hotel :

يرى العديد من المؤرخين أن صناعة الفندقة كانت من أفكار العرب. واستند في ذلك إلى ماجاء في كتاب (شمس العرب تسطع على الغرب) لكاتبته الألمانية (زيفريد هونكه)، والذي جاء فيه ما نصه: (ففي كل الموانئ، وفي كل منافذ الحدود أنشأ فردريك بيوتا حكومية على نمط الفنادق العربية وبالإسم العربي نفسه وجعلها تخدم المسافرين والتجار وتعدّ لهم مبيتهم). وقد شرحت مؤلفة الكتاب كيف انتقلت صناعة الفندقة من مملكة صقلية وايطاليا التي نقلتها من حضارة العرب إلى أوروبا بالتدريج حيث بدأت بقية المدن الأوروبية تقلد ما حدث في المدن الإيطالية من بناء للفنادق.

وذكر الرحالة العرب وصفاً للفنادق في مدونات رحلاتهم. ومن المعروف من أشهر رحلات الرحالة إبن جبير التي أصدر عنها كتاب (رحلة ابن جبير)، والتي وصل خلالها إلى جدة في شهر ربيع الثاني من عام ٥٧٩هـ في طريقه إلى مكة المكرمة لأداء مناسك الحج . يصف فيه جدة فيقول: (وجدة هذه قرية على ساحل البحر المذكور، أكثر بيوتها أخصاص وفيها فنادق مبنية بالحجارة والطين، وفي أعلاها بيوت من الأخصاص كالغرف، ولها سطوح يستراح فيها بالليل من أذى الحر)[١]. وأما الرحالة جمال الدين أبي الفتح يوسف بن يعقوب بن محمد المعروف بابن المجاور الشيباني (المولود عام ٦٠١هـ) صاحب كتاب (تاريخ المستبصر) والذي رسم أقدم خريطة معروفة لمدينة جدة، فقد قال عن جدة عند زيارته لها في القرن السابع الهجري، إنها كانت شديدة الازدحام بالحجاج ووصف أبنيتها بأنها من الحجر الكاشور وهو نفس الحجر الرملي المعروف في جدة اليوم بـ(المنقبي)، كما ذكر أنه كان بجدة فنادق تؤجر فيها الغرف للمسافرين والحجاج، وأنه كان فيها حينئذ خانين كبيرين متقابلين. وقد كان حديث ابن المجاور عن فنادق جدة شاملاً، إذ سجل أسماء بعض هذه الفنادق في زمنه وعين أماكنها وبين أن اسم أحدها كان (خان البصر)[٢].

وأما الرحالة السويسري لويس بوركهارت في كتابه (رحلات إلى شبه الجزيرة العربية) فيقول إنه: (عندما قدم إلى جدة التي وصلها في الخامس عشر من يوليو

---

[١] رحلة بن جبير، ج١ ص٥٣.

[٢] ينظر: ابن الماجور، تاريخ المستبصر، ج١ص١٩.

عام ١٨١٤ وكتب عنها واصفاً أسواقها وأهلها ومساكنهم وطرق حياتهم وبين أنه كان بها فنادق كبيرة فيها ينزل فيها الأجانب القادمون للتجارة).

شهد القرن السابع عشر الميلادي تحسناً في إنشاء الطرق وإختراع السكك الحديدية والسيارات ووسائل النقل السريعة المختلفة، ما ساهم في تقديم تسهيلات السفر بالمركبات، والسرعة في إنتقال الإنسان من مكان الى آخر. وفي أواخر هذا القرن ومع بداية القرن الثامن عشر ترسخ المفهوم التجاري في النشاط الفندقي، وتبني الربحية المادية بصورة قوية. وفي عام ١٧٧٤ ظهر أول فندق بالمفهوم الحديث في مدينة لندن، وفي عام ١٧٩٤ ظهر أول فندق في مدينة نيويورك الأمريكية.

وفي عام ١٨٨٥ ظهرت آلات الإحتراق، وتطورت صناعة السيارات فأصبح إنتقال الإنسان من مكان لآخر في وقت أقل، فكانت البداية الحقيقية لتطور السياحة في العصر الحديث، وإن كانت تقتصر السياحة على الأغنياء فقط القادرين على إمتلاك السيارات. وهكذا بإنتشار ظاهرة السياحة كان لا بدّ من إنتشار الفندقة.

وفي عام ١٩٢٥ ظهرت السكك الحديدية بإنجلترا، ما أدى الى إنخفاض تكلفة السفر من مكان الى آخر نسبياً، وبالتالي ظهرت فئة سياحية أخرى هي فئة متوسطي الدخل، وبزيادتهم زادت أماكن الفندقة في كثير من دول العالم.

وبعد الحرب العالمية الثانية، وبداية الثورة الصناعية في أوربا، وجد الناس أنفسهم بحاجة الى الإنتقال ليريحوا عن أنفسهم معاناة الحروب وويلاته، فضلاً عن معاناة العمل، ظهرت فئة سياحية جديدة شملت حتى منخفضي الدخل. وقد إستمر

التطور التكنولوجي واستخدام الطائرات كوسائل لنقل الأفراد ما أدى الى تطور النشاط السياحي وإنتشار صناعة الفندقة في كل دول العالم، وإن هذا التطور أعطى خصائص خاصة لكل دولة حسب أوضاعها وظروفها الخاصة. وهكذا انتشرت الخدمة العامة في الربع الثاني من القرن العشرين، لتزداد أعداد المنتفعين منها. وفي نهاية القرن عرف العصر الذهبي لإزدهار الصناعة الفندقية.

وقد تطورت صناع الفنادق في الوقت الحالي تطوراً هائلاً، وتحولت ملكية العديد من هذه الفنادق من أفراد الى شركات تقوم بإدارتها. ومن الجدير ذكره؛ أن فندق هنري الرابع الذي أنشأ في عام ١٧٨٨م يعدّ من أوائل الفنادق الفخمة، وكلّف إنشاؤه مبلغ ١٧٥٠٠ جنيه إسترليني، ويعدّ هذا المبلغ من المبالغ الضخمة في تلك الفترة. ويحتوي على (٦٠) سرير، وكان الفندق على درجة عالية من الفخامة فكان مأوى الأمراء والأغنياء.

ثالثاً : المنظمات الدولية الفندقية:

تطرقنا الى التطور الفندقي عبر مراحل التاريخ، وكيفية توسع هذا القطاع الحيوي وما شهده من تطور هائل في تقديم الخدمات الفندقية، فأدى ذلك كله الى ظهور المنظمات العالمية الفندقية التي تأسست لتساند القطاع الفندقي وتدعمه في تحقيق التميّز في كلّ مفاصله الخدمية. ومن المنظمات العالمية التي تعنى بالمجال الفندقي ما يأتي:

١. الإتحاد الدولي لأصحاب الفنادق International Union of Hotelliers Division : أنشأ في عام ١٨٦٩ بمدينة لندن (إنكلترا)، فكان أول

المنظمات الدولية المعنية بالنشاط الفندقي. وأصبح في عام ١٩٤٦ تحت عنوان (الإتحاد الدولي للفنادق International Hotels Association) ومقره باريس (فرنسا)، وهي منظمة فندقية ذات صفة دولية خاصة، وهي ليست منبثقة عن هيئة الأمم المتحدة، كما وإنها مهنية تهدف الى تسهيل الإتصالات وتبادل الأفكار بين الفنادق والمطاعم والمؤسسات الفندقية في مختلف دول العالم لغرض دراسة أوضاع مهنة الفندقة عموماً والعمل على حل المشاكل التي تواجهها، فضلاً عن قيامها بالدراسة والبحوث في مختلف نواحي الفندقة. وتضم المنظمة في عضويتها:

- إتحادات فندقية وطنية وعددها (٩٠) من مختلف بلدان العالم.
- ٣٦٠٠ فندق.
- سلاسل فندقية دولية وعددها (٩٠).
- مطاعم كبرى عددها (٢٢٠) من مختلف بلدان العالم.

٢. في عام ١٩٤٩ أنشئ (الإتحاد الدولي للإتحادات الفندقية والمطاعم وأصحاب المقاهي International Association of Hotel, Restaurant, and Cafe International Ho Re Ca ومقره زيوريخ (سويسرا). ويضم في عضويته منظمات وطنية مختصة من مختلف الدول، وعددها (٢٩) منظمة.

٣. الإتحاد الأوربي للموتيل European Motel Federation أنشئ في عام ١٩٥٦ ومقره هولندا.

٤. المجلس الدولي للتعليم الفندقي والسياحي Council of Hotels Restaurants Institutional Education ومقره (واشنطن)، ويجمع تحت مظلته كُبريات الكليات والمعاهد والمراكز والمدارس السياحية والفندقية وعددها (١٢٥٠) من (١٨٠) دولة موزعة على قارات العالم.

٥. المنظمة العالمية للفنادق والمطاعم International Hotel & Restaurant Association: تعدّ المنظمة العالمية للفنادق والمطاعم منظمة تجارية دولية معنية بمصالح صناعة الفنادق والمطاعم. وتمثل صوت صناعة الضيافة في جميع أنحاء العالم. فقد اجتمعت (٤٥) شخصية من أصحاب الفنادق من معايير مختلفة. في يناير ١٨٦٩، في فندق ترير في كوبلنز بألمانيا وتقرر إنشاء تحالف بينهما تحت اسم التحالف لجميع أصحاب الفنادق (OH) للدفاع عن مصالحها، ويبدأ في النمو حتى الحصول على المنظمة. واجتمعوا في أبريل ١٩٢١ من مختلف الدول الأوروبية والإفريقية واللاتينية وكذلك فنادق الرابطة الأمريكية المحلية معاً، وتقرر الاندماج في جمعية دولية جديدة وان تصبح تحالف الفنادق العالمي INTERNATIONAL HOTELS ALLIANCE (IHA).

وتوالت الاجتماعات واللقاءت وأثمرت في ١ نوفمبر ١٩٩٧، دمج (IHA) مع المنظمة الدولية للفنادق والمطاعم وأصبحوا معاً الرابطة الدولية للفنادق والمطاعم؛ جمعية (IHRA). وفي الأول من يناير ٢٠٠٨ تقرر نقل المكتب الرئيسي الى سويسرا.

٦. الاتحاد العربي للفنادق: يقوم الاتحاد على رعاية المصالح الفندقية في الأقطار العربية وتحقيق التعاون بين المنظمات الفندقية على اختلاف تسميتها وأصحاب المنشآت الفندقية لخدمة ورفع مستوى هذه الصناعة من جميع جوانبها في الوطن العربي. ويقوم بوجه خاص بدراسة جميع جوانب صناعة الفنادق في الأقطار العربية، كما ويسعى الاتحاد الى تقديم تسهيلات موحدة للمنشآت الفندقية والقضاء على العقبات التي تحول دون تقدم صناعة الفنادق، وكذلك تنظيم الدعاية والتسويق للمنشآت الفندقية في الأسواق السياحية الخارجية والداخلية، فضلاً عن اصدار مجلة فندقية والتعاون مع الاتحادات العربية المماثلة كالاتحاد العربي للسياحة والاتحاد العربي للنقل الجوي والاتحاد العربي لنوادي السيارات والرحلات وغيرها[١].

٧. رابطة الفنادق والمطاعم والملاهي: تعنى هذه الرابطة بالإشراف على الفنادق والمطاعم والملاهي من خلال مجلس إدارتها الذي مقره في بغداد، والغرض من إنشائها كرابطة تضم القطاعين (الاشتراكي والخاص) لغرض دفع العملية السياحية والفندقية الى أمام وتوفير كافة المستلزمات والإرشادات بهذا الصدد[٢].

---

[١] ينظر: العاني، ٢٠٠٥، ص٣٧ – ٣٨.

[٢] ينظر: م.ن، ص٣٨.

رابعاً : رواد الصناعة الفندقية :

- **جي ويلارد ماريوت (ماريوت) :**



ولد ماريوت في عام ١٩٠٠ في ولاية أوتاه في الولايات المتحدة، كان والده راعياً للماشية. ودرس في مدرسة ويبير، ثم التحق بجامعة أوتاه. وكان جي ويلارد ماريوت طموحاً جداً، ومحبّاً للإستقلالية، كما أنه لا يحبّ أبداً أن يأخذ الأوامر من أي شخص. وبعد تخرج ماريوت من الجامعة، تزوج من السيدة أليس، وقررا سوياً إنشاء كشكاً صغيراً لبيع المرطبات، وفي عام ١٩٢٧ قاموا بفتح كشك صغير يحتوي على (٩) مقاعد فقط لبيع المرطبات في واشنطن. ثم بدأت الأفكار تأتي الواحدة تلو الأخرى، إذ أضافوا إلى قائمتهم وجبات صغيرة ساخنة، وأطلقا على المحل إسم (هوت شوب). ثم بعد ذلك قام بفتح محلاً جديداً اطلق عليه نفس الإسم.

كان ماريوت صبوراً جداً، ويريد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس وعلى الخصوص موظفو الشركات والدوائر الحكومية، إذ عددها يصل للآلاف. وعلى الرغم من نقص المواد الأولية بسبب الحرب العالمية الثانية والتحديات التي كان يواجهها في تلك الفترة، إلا إنه إستطاع أن يبتكر وجبات جديدة خاصة للرحلات الداخلية لبعض شركات الطيران، ثم إستطاع أن يكسب عقد توزيع الأغذية لجميع الكافتيريات الموجودة في مبنى الخزينة الأمريكية ووزارة الدفاع، إذ كان أساس نجاح فكرة تلك الوجبات هي السرعة في التحضير والتسليم والجودة.

إفتتح ماريوت أول فندق له في ولاية فرجينيا وحمل إسم (The marriott motor twin bridges hotel)، كما إن مطاعمه (هوت شوب) كانت أكثر المطاعم نمواً بأمريكا بين ١٩٥٠ – ١٩٦٠. وفي عام ١٩٦٤ أصبح عمر ماريوت (٦٤) عاماً، وأصبح غير قادر على العطاء كالسابق، فقام بتسليم كل شيء لإبنه (جونيور ماريوت) والبالغ من العمر (٣٢) عاماً، والذي كان قد تربى على حلم أبيه منذ الصغر، وأراد أن يستمر بمسيرة أبيه وأن يحقق نجاحات جديدة. ولم يخيب الإبن ظن أبيه، فبدأ بالتوسع وتحقيق النجاح الواحد تلو الآخر، وتخطى حدود الولايات المتحدة ليصل إلى فنزويلا عن طريق تزويد وتوفير الأطعمة لخطوط الطيران، ثمّ بعدها غير إسم الشركة لتصبح (ماريوت العالمية)، إذ قام بأخذ الحق بإدارة الكثير من سلسلات المطاعم للوجبات السريعة مثل (Gino ،Host)...الخ، فاحتل بعدها المرتبة الأولى في تزويد الوجبات السريعة للمطارات والرحلات .

وفي عام ١٩٨٣ تبنت شركة ماريوت العالمية مجموعة من المنتجعات بأمريكا وأصبحت تسوق لبرامج العطلات والرحلات السياحية.

توفى ماريوت الأب في عام ١٩٨٥، وكانت حينها شركة ماريوت العالمية لديها أكثر من (١٤٠٠٠٠) موظف في أكثر من ٢٥ دولة وتدير (١٤٠٠) مطعم، ولديها (١٤٣) فندق ومنتجع حول العالم.

وفي عام ١٩٨٧ قام ماريوت الإبن بالتوسع أكثر فأكثر، إذ قام بتأسيس ماريوت سويتس، وريزدنس ... الخ، كما قسم عمليات الشركة لقسمين هما : ماريوت لإمتلاك الفنادق، و الثانية هي ماريوت انترناشونال لإدارة الفنادق، وحالياً تعدّ فنادق ماريوت العالمية من أفضل الأسماء في مجال الفنادق والأطعمة حول

العالم، والجدير بالذكر بأن فنادق ماريوت لا تحمل كلها إسم ماريوت، مثل رونيسانس، ريزيدنس إن ، رامادا ... الخ.

- **كونراد هيلتون (هيلتون) :**



إسم عريق لسلسلة فنادق مرموقة أساس وجودها مصادفة بحتة، ولولاها ربما ما كنا قد سمعنا بهذا الاسم في مجال الفنادق وملحقاته. ويعدّ هيلتون من أوائل من إنطلقوا بقوة في هذا المجال وحققوا نجاحاً عالمياً يحسدون عليه. فـ(سلسلة فنادق هيلتون) ومركزها الرئيسي في بيفرلي هيلز في ولاية كاليفورنيا، تملك حالياً ١٨ سلسلة من الفنادق في استراليا والأورغواي، وتدير مباشرة ٣٤ فندقاً في الولايات المتحدة، وأعطت ١٨٠ حق امتياز franchise في مختلف أنحاء العالم.

ولم تكتف هذه السلسلة بإدارة الفنادق، إنما توسعت نشاطاتها لتشمل قسماً خاصاً لتزويد الفنادق بكل ما يلزم حتى عمليات التصميم والهندسة وتأثيث الفنادق، كما تملك شركة كومباس لخدمات الكمبيوتر والتي تزود الفنادق ببرامج كمبيوتر متخصصة في إدارة وحجوزات الفنادق. وتعدّ الميزانية العمومية لـ(هيلتون) من أقوى الميزانيات في مجال الفنادق وتملك (١٠٢٠٠٠) غرفة وجناح.

بدأت هذه السلسلة عام ١٩١٩ عندما كان كونراد هيلتون، وهو عضو هيئة تشريع في ولاية كاليفورنيا، يحلم بأن يستثمر في بنك حيث كان هاجسه الرئيسي أن يكون لديه مصرف يكسب من خلاله ثروة. فانتقل كونراد هيلتون إلى تكساس حاملاً معه حلمه الكبير عام ١٩١٩. وعندما أراد أن ينزل في فندق لم يجد لنفسه مكاناً يأوي إليه، فقد كانت كل الغرف محجوزة، وكانت معاملة الفندق غير لبقة

نوعاً ما. فقرر في تلك الليلة أن يدخل في مجال الفنادق، فما كان منه إلا أن جمع مبلغ ٥٠٠٠ دولار كان كل ما وفره، واقترض مبلغ ٢٠٠٠٠ دولار من البنك، إضافة إلى مبلغ ١٥٠٠٠ دولار إقترضه من بعض الأصدقاء، واشترى أول فندق له في سيسكو في تكساس. وهكذا تحول كونراد هيلتون من هاجس الإستثمار في بنك إلى هاجس إدارة الفنادق الذي برع فيه وعشقه كثيراً. ولم تمض ١٠ سنوات حتى كان قد إشترى (٧ فنادق) في تكساس نفسها، هذه الولاية التي رفضت فنادقها أن تستقبله عندما أتى إليها.

يرجع كونراد هيلتون نجاحه في هذا المجال الجديد كلياً إلى عوامل ثلاثة هي :

١. المخاطرة.
٢. الإبتكار بهدف الرّيادة.
٣. الجودة.

فضلاً عن الشعور بالتحدي، ويقول: (أنه لو وجد غرفة شاغرة في ذلك اليوم الذي أتى فيه إلى تكساس لم يكن ليفكر في شراء فندق، وهذا ما يبعث أحياناً إلى الدهشة). وإن هذه العوامل الثلاثة كانت الدافع إلى جعل فنادق هيلتون على كل سواحل الولايات المتحدة. فمن تكساس إنتقل هيلتون من ولاية إلى ولاية مساوماً ومفاوضاً بارعاً، واشترى من خلال ذلك فنادق درجة أولى في كاليفورنيا، نيويورك، شيكاغو وواشنطن، وبذلك كان أول فندق يتوسع من الساحل. وفي عام ١٩٤٣ زعزع كونراد هيلتون قناعة كانت سائدة في تلك الأيام، وهي إن أكثر من فندق واحد في منطقة واحدة للفندق نفسه لا ينفع فغيّر هيلتون هذه النظرية تماماً عندما

أدار فندق بلازا وفندق روزفلت في نيويورك سيتي، وبعد ٦ سنوات أضاف فندق والدورف – استوريا إلى عائلة فنادقه.

وكان (فندق هيلتون):

- أول فندق يدخل سوق الأسهم في نيويورك في ١٩٤٧/٦/٢٣.
- أول فندق ينطلق عالمياً، ففتح أول فندق خارج الولايات المتحدة في عام ١٩٤٩ في سان جان في بورتوريكو، وفي السنة نفسها تم إشتهار (هيلتون العالمية).
- أول من طرح فكرة إضافة محل لبيع الهدايا في الفنادق، وكان ذلك نابعاً من حب كونراد هيلتون لإستغلال كل زاوية في الفندق من أجل خدمة الزبائن .
- أول فندق أميركي يدخل السوق الأوروبية عن طريق إفتتاح كاستيلنا هيلتون في مدريد – أسبانيا في عام ١٩٥٣، وفي اسطنبول بعد عامين.
- أول من اقترح إنشاء فندق في المطارات وذلك في عام ١٩٥٩، عندما تم إفتتاح هيلتون مطار سان فرانسيسكو.

وقد إفتتح هيلتون إلى الآن (٣٧) فندقاً في المطارات وفي مواقع إستراتيجية. وقام كونراد هيلتون بتسليم إدارة الفنادق لإبنه بارون في عام ١٩٦٠، ولكنه استمر مؤدياً دوراً رئيساً للمجلس. وعندما توفي في عام ١٩٧٩ في سن الـ(٩١) كان قد حصل بالفعل مكانه في كتب التاريخ باعتباره واحداً من أنجح رجال الأعمال في التاريخ.

○ دانيال نيكولاس ثيفينون (كافيه رويال) :

وصل دانيال نيكولاس ثيفينون Daniel Nicholas Thévenon تاجر النبيذ الفرنسي برفقة زوجته سيليستين Celestine إلى المملكة المتحدة هرباً من أعباء ديونه في فرنسا عام ١٨٦٣. ولم يكن بحوزتهما سوى (٥ جنيهات إسترلينية) فقط. وهكذا بدأت قصة ولدت من رحم الإفلاس لتتوج في تأسيس شهرة عالمية في مجال تقديم الرفاهية في ظل أجمل الأجواء في وسط غربي لندن. غيّر دانيال اسمه إلى اسم يحمل سمة الطابع الإنكليزي ليصبح دانييل نيكولز Daniel Nicols. وفي غضون سنتين، أسس فندق في شارع ريجنت(*) Regent في لندن أطلق عليه اسم (كافيه رويال Café Royal).

رزق دانييل وسيليستين بولد أسمياه أيضا دانييل نيكولز، وهو الذي ارتقى بتجارة العائلة. ومع نهاية القرن التاسع عشر كان الفندق قد أصبح من أشهر المؤسسات الرئيسية المميزة، وقد احتوى في وقت من الأوقات على أحد أهم أقبية النبيذ في العالم. وقد كان الفندق حينئذ أحد مراكز لندن الأنيقة، وكان ملتقى كبار الكُتّاب والفنانين.

(*) أنشأ شارع ريجنت في أوائل القرن التاسع عشر على يد جون ناش John Nash بتصميم موحد خلافاً لبقية لندن، واستكمل بناؤه في العام ١٨٢٥. كان شارع ريجنت الرئيسي يعرف بالشارع الجديد New Street ويعود تصميمه للعصر الجورجي. وقد تم تشييده تكريما للأمير ريجنت Regent الذي أصبح لاحقاً الملك جورج الرابع. وعندما افتتح فندق كافيه رويال في عام ١٨٦٥ في الجانب الجنوبي لشارع ريجنت ذات المباني المرصوصة، لم يكن ذلك الشارع المشهور الذي هو عليه الآن، بل كان حديث العهد.

وقد شهد الفندق صياغة أولى قوانين رياضة الملاكمة في فندق كافيه رويال. ومع حلول عام ١٩٥١ أصبح الفندق منشأ للنادي الوطني للرياضة، إذ كانت تقام حفلات العشاء الرسمية فيه قبل بدء جولات الملاكمة.

بعد استملاك مجموعة (ذا سيت The Set) للفندق أغلقت أبوابه في عام ٢٠٠٨ وتم عرض تحفه الفنية الفريدة من نوعها للبيع بالمزاد العلني. وطوال مدة الترميم الجذري للفندق وإعادة إعماره والتي فاقت ثلاث سنوات، كان المبنى مغطى ومحجوب عن الأعين. لقد تم افتتاح فندق كافيه رويال في ديسمبر ٢٠١٢، مع قرار استمرار التحسينات على مراحل خلال عام ٢٠١٣.

مصادر الفصل الثاني

١. ابن الماجور، يوسف بن يعقوب، تاريخ المستبصر، ج١.
٢. ابن جبير، رحلة ابن جبير، ط١، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، ج١.
٣. ابن منظور، لسان العرب، ج٥، ط٧، دار صادر، بيروت، ٢٠١١.
٤. الأنصاري، رؤوف محمد علي، عمارة كربلاء دراسة عمرانية وتخطيطية، ط١، مؤسسة الصالحاني للطباعة، دمشق، ٢٠٠٦.
٥. الجنابي، طارق جواد، حضارة العراق، ج١٠، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٥.
٦. الحمدان، سهيل، الادارة المدنية للمؤسسات السياحية والفندقية، ط١، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١.
٧. الحمداني، الشيخلي، طارق نافع، صباح إبراهيم، المدينة والحياة المدنية، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٨.
٨. الرفاعي، صالح، عطير، الديماسي، حسن، فراس، حسين، محمود، إجراءات وإدارة الدوائر الامامية والاستقبال، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٧.
٩. الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: علي شيري، دار الفكر والتوزيع، بيروت، ج١٣، ١٩٩٤.

١٠. زروقي، بروجة، آمال حمو، علي زيان، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، بحث في الملتقى الدولي (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة حسيبة بن بو علي – الشلف، الجزائر، ٢٠١١.

١١. السعيدي، عصام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

١٢. شلّيطا، جوزيف نعيم، القطاع الفندقي في لبنان – مقارنة اقتصادية اجتماعية مالية، ط١، منشورات مجلة آثار وسياحة، بيروت، ١٩٩٧.

١٣. العاني، رعد، إدارة الفنادق – مفاهيم سياحية في الإقامة والايواء، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.

١٤. القصيري، أعتماد يوسف، سومر، عن المؤسسة العامة للأثار والتراث وزارة الثقافة والإعلام العراق، ج٣٨، ١٩٨٢.

١٥. قمحية، وليد نافع، الإدارة الفندقية، ط١، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، ٢٠١١.

١٦. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أساسيات الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، لا سنة.

١٧. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

١٨. هونكه، زيغريد، شمس العرب تسطع على الغرب، ترجمة: فاروق بيضون وكمال دسوقي، مراجعة: مارون عيسى الخوري، ط٨، دار الجيل ودار الآفاق الجديدة، بيروت، ١٩٩٣.

أسئلة الفصل الثاني

س١ – كيف تطورت الصناعة الفندقية عبر التاريخ؟.

س٢ – تحدّث عن الخانات ونشأتها.

س٣ – تحدث عن واحد من أبرز الرواد الذين برزوا بإدارتهم الناجحة في الصناعة الفندقية.

س٤ – ماهي الإتجاهات الحديثة في الصناعة الفندقية؟.

س٥ – أذكر المنظمات العالمية التي تهتم بالمجال الفندقي.

س٦ – تحدث عن التخطيط الهندسي للخانات.

3

الفصل الثالث

المؤسسة الفندقية

Enterprise Hotel

أولاً : الفندق لغة

ثانياً : تعريف الفندق

ثالثاً : أهمية المؤسسات الفندقية

رابعاً: أنواع المؤسسات الفندقية

خامساً : وظائف المؤسسة الفندقية

سادساً : خصائص المؤسسة الفندقية

سابعاً : عوامل نجاح المؤسسات الفندقية

ثامناً : الصعوبات التي تواجه المؤسسات الفندقية

الفصل الثالث

المؤسسة الفندقية

Enterprise Hotel

ليست هناك حدوداً فاصلة بين الصناعة الفندقية وبين الصناعة السياحة، فلا يمكن الفصل بين نشاطات النقل والمواصلات والإيواء والطعام والشراب والنشاطات السياحية الأخرى، بل تنصهر كل النشاطات بما فيها الفندقة في بودقة الصناعة السياحية.

إن الصناعة الفندقية تطورت مع ما صاحبها من التغيرات الصناعية والتنموية التي أسهمت في إقتصاد البلدان. ولم تأخذ الشكل الاقتصادي لها بل ارتبطت بالضيافة المجانية معظم الأحيان، وعلى الخصوص في البلاد العربية التي يشتهر تاريخها بالكرم والضيافة.

لقد أشرنا سلفاً، إن الضيافة وتقديم خدمات الإقامة للأجانب في القرنين السابع والثامن الميلاديين، كانت تتولاها الأديرة Monasteries مجاناً، ويرتكز الإنفاق من قبل تلك الأديرة على ما يتبرع به المسافرون – حسب إمكانياتهم – في تمويل الأديرة. ونظراً لازدياد أعداد المسافرين الوافدين الى الأديرة بشكل مجموعات، فاتخذوا من سفرهم الصحبة أو الحصول على الحماية المشتركة من قطاع الطرق واللصوص، فشكل ذلك صعوبة في إقامتهم جميعاً، ما أدّى ذلك إلى نشوء فكرة النزل والفنادق الصغيرة والبنسيونات، وصولاً الى مرحلة الفنادق.

لقد حلّ محل هذه الفنادق (بيوت الضيافة) في تقديم الإقامة والضيافة في القرنين الثالث عشر والرابع عشر الميلاديين. ولم تكن هناك مبالغ يدفعها المسافرون مقابل ما يحصلون عليه من ضيافة كريمة، بل يقدمون مبالغ تعبّر عن شكرهم. وعندما شمل النظام الضريبي بيوت الضيافة، تحوّلت إلى فنادق تجارية.

شهد القرن السابع عشر الميلادي تحسناً في إنشاء الطرق مما ساهم في تقديم تسهيلات السفر بالمركبات. وفي أواخر هذا القرن ومع بداية القرن الثامن عشر ترسخ المفهوم التجاري في النشاط الفندقي، وتبني الربحية المادية بصورة قوية.

وفي الربع الثاني من القرن العشرين، انتشرت الخدمة العامة في هذا النطاق لتزداد أعداد المنتفعين منها. وفي نهاية القرن عرف العصر الذهبي لازدهار الصناعة الفندقية.

إنّ اختراع الآلة البخارية، فإنشاء السكك الحديدية، واختراع السيارة، كلّ ذلك أدى إلى زيادة أعداد المسافرين من جهة، وتنوع الأغراض السياحية من جهة أخرى.

أولاً : الفندق لغة The Hotel Language :

الفُنْدُق: الخان فارسي، والفُنْدُق بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمدائن[١]. والفندق هو (النُزُل الذي يهيأ لإقامة المسافرين بالأَجْر والجمع فنادق)[٢]. كما جاء الفندق بمعنى الخان وهو (كل نُزل

---

[١] ابن منظور، م.ن، ج١١ ص٢٢٨ ت.

[٢] لجنة الأدباء واللغويين، ١٩٨٠، ص٤٨١.

كبير معدّ لنزول السيّاح والمسافرين والمصطافين)[١]. فاستخدمت كلمة الخان في العصور القديمة والوسطى للتعبير عن أماكن الإيواء التي كانت منتشرة على طرق التجارة وفي المدن[٢].

ليس لكلمة فندق أصل أو مصدر في اللغة العربية، ولكن ما جاء في المصادر القديمة أن كلمة فندق في اللغة العبرية (Malon) تعني مكان الاسترخاء في الليل، في حين في اللغة اليونانية كان يسمة (Kataluma) وتعني غرفة طعام وإيواء للضيف[٣].

ترجح بعض المصادر على إنّ كلمة فندق يونانية مأخوذة من كلمة (Pandoka) أو (Pondokia). وفي اللغة اللاتينية كانت تمثّل (Hositium) أي القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم، وفي اللغة الفرنسية (Hostel) واشتقت منها كلمة (Hospite) في اللغة الايطالية، في حين أصبحت كلمة (Hote) في اللغة الفرنسية تعني الضيف واشتقت منها كلمة فندق (Hotel) حتى أصبحت شائعة حتى الآن[٤].

ثانياً : تعريف الفندق Definition Hotel :

إتجه بعض الباحثين في تعريف المؤسسة الفندقية كونها منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف إجتماعية، فعرّفوها بأنها: (ترتيب إجتماعي منظم يشاد بطريقة

---

[١] منشورات دار المشرق، ١٩٨٨، ص٥٩٧.

[٢] ينظر: عطوي، ٢٠٠٤، ص٤٤.

[٣] توفيق، ١٩٩٦، ص٩.

[٤] الجبوري، ٢٠٠٢، ص١.

مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال هيكل بنائي جيد وممارسات إدارية)[١]. ويعرّف الفندق كتنظيم تتناسق فيه الأنشطة لتحقيق الأهداف بأنه: (الكيان الإداري المنظم من الأفراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداؤها بشكل منفرد)[٢]، وبشكل آخر هو: (منظمة إدارية ذات سمات إقتصادية، وإجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض)[٣].

وهناك العديد من التعاريف التي اختصت بالفندق منها:

- عبارة عن بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين والآخرين[٤].
- مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة[٥].
- هو مكان يحصل فيه المقيم/ السائح/ الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً[٦].

---

[١] السعيدي، ٢٠٠٨، ص١٧.

[٢] طه، ٢٠٠٠، ص٢٧.

[٣] حجازي، لا سنة، ص٣٠.

[٤] المؤسسة العامة للتعليم، م.ن، ١٤٢٩هـ، ص٤٧.

[٥] المصري، ١٩٩٨، ص٢٩.

[٦] حافظ، ٢٠١٠١، ص٢١.

- مؤسسة ينشأها المالك بهدف تقديم الايواء، وكذلك خدمة الطعام والشراب اذا طلبها الضيوف، وذلك بدون عقد خاص، وتقديم هذه الخدمة لأي مسافر يقدم نفسه، ويرغب في الحصول على هذه الخدمة وهو قادر على دفع أجرة معقولة لقاء الخدمات والتسهيلات التي يزود بها ، شرط أن يكون هذا الشخص بحالة مناسبة ليتم استقباله[١].
- منظمة في مكان ثابت أو متحرك أعدت لغرض الاقامة وتقديم الخدمات التكميلية الأخرى كالطعام والراحة والأمان وفق نظام (حاجات ورغبات) المتعددة الى الضيوف مقابل ثمن معين[٢].
- وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية (نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لتنويم الضيوف ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الامامي، ونشاط التدبير الفندقي، ونشاط الاطعمة والمشروبات، ونشاط التسويق والمبيعات، ونشاط ادارة الافراد، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة، ونشاط الامن، التي يؤثر بعضها ببعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها: تقديم خدمات المأوى والطعام للافراد مقابل أجر محدد[٣].
- وعرّفت الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات الفندق بأنه: نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء

---

[١] الطائي، ٢٠٠٠، ص١٠.

[٢] عبد كاظم، ٢٠٠١، ص٥.

[٣] السيد علي، ١٩٩٨، ص٤١.

أجر معلوم. وأما القانون البريطاني الفندق بأنه: مكان يتلقى الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه[١].

كما وإن تعريف الفندق يأخذ أبعاداً عديدة في منظور الباحثين والدارسين والمختصين ووفقاً لما يأتي:

١. المنظور الإداري: لمّا كان الفندق يحقق أهدافاً جماعية مشتركة، لذا يعدّ منظمة تحتوي على وحدات إدارية، وأقسام تربطها علاقات أفقية وعامودية، تضمّ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٢. المنظور الإجتماعي: وحدة اجتماعية تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين الأفراد، بين الضيوف، وبين العاملين.

٣. المنظور الاقتصادي: تعدّ الفندقة صناعة تعمل على تقديم الخدمات التي تحقق إشباع رغبات السياح. وتعمل المؤسسة الفندقية في التجارة عن طريق شراء العديد من الأصناف لغرض بيعها، دون إدخال أية نشاطات تحويلية عليها سوى تجزئتها، مثال المشروبات الغازية.

٤. المنظور القانوني: تنشأ المؤسسة الفندقية وتمارس فعالياتها وفق تشريعات خاصة مثل التراخيص والأسعار والعلاقات مع الضيوف والمخالفات الإدارية وغيرها من الأعمال التي تنطوي تحت مظلة القانون.

أما القطاع الفندقي فعرّفه بعض المختصين بأنه: أحد فروع النشاط السياحي المهمة الذي يعنى بتوفير خدمات الإيواء السياحي بكافة أشكاله بالدرجة الأساس إلى السيّاح الوافدين، فضلاً عن خدمات أخرى مثل خدمات الإطعام والترفيه

---

[١] زروقي وآخر، م.ن، ص١٠.

والراحة والتسويق ...إلخ ويشكل القطاع الفندقي نسبة كبيرة جداً من النشاط السياحي فلا يمكن قيام السياحة دون وجود القطاع الفندقي[١]. كما ويتطرق الباحثون والمختصون إلى القطاع الفندقي من خلال توضيح خصائصه التي إشتركت معظمها بمجمل يمكننا من خلاله معرفة مفهوم القطاع الفندقي وتبعاً للتفسيرات الآتية[٢]:

١. صناعة بلا دخان.
٢. ركيزة أساسية في القطاع السياحي.
٣. قطاع عملاق ومتنوع ومن القطاعات المربحة قياساً مع القطاعات الاقتصادية الأخرى.
٤. صناعة ليست لها حدود فاصلة بينها وبين السياحة، كما يصعب الفصل بين نشاطات النقل والإيواء والطعام والشراب.
٥. قدرة القطاع على توفير وخلق واستخدام فرص العمل المباشرة وغير المباشرة.
٦. منشآت تبيع النوم وتقدم للنزلاء وعملائها وروادها الكثير من الخدمات المعيشية والترويحية، وتمثل الراحة والخدمة جناحيّ العمل الفندقي.

ويوضح الشكل رقم (١) مفهوم القطاع الفندقي.

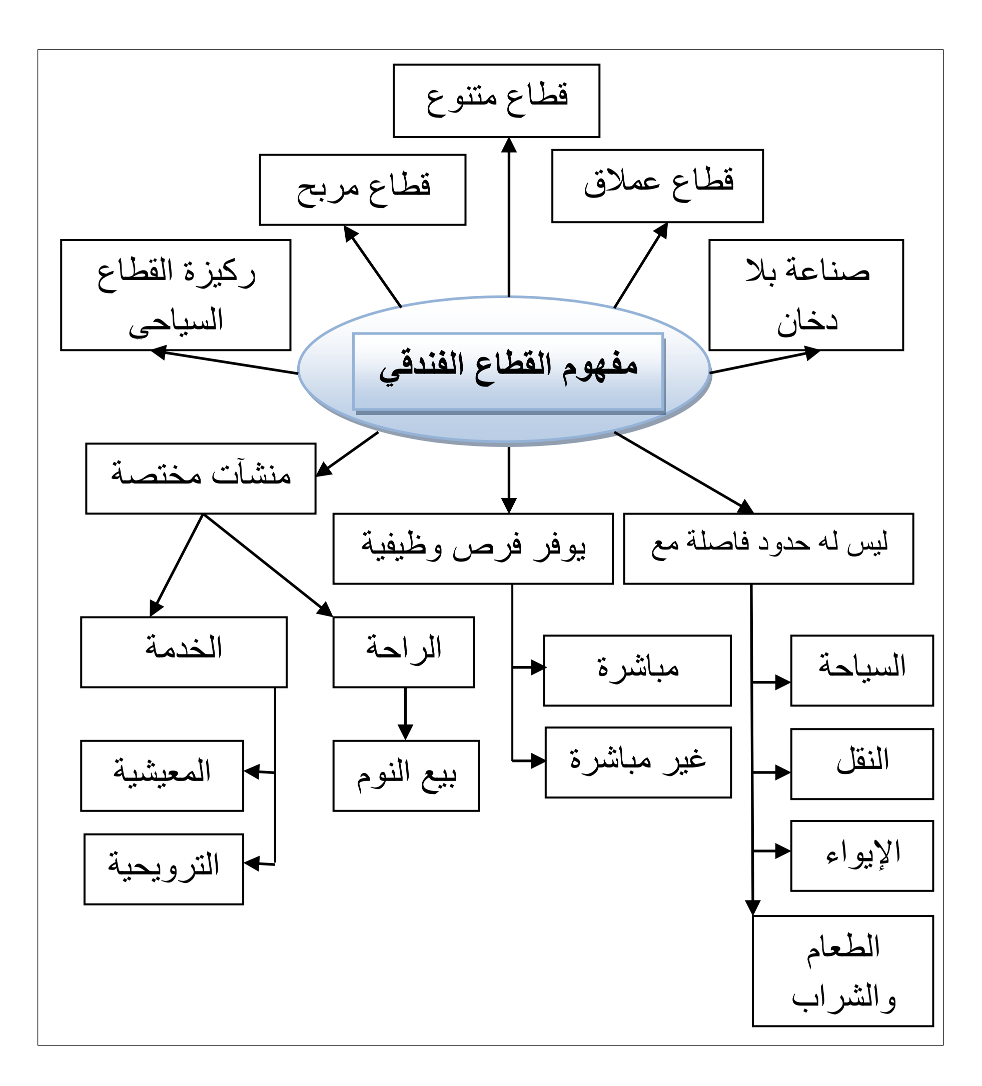
---

[١] ينظر: عبد الله وآخرون، لا سنة، ص٩٨ – ٩٩.

[٢] ينظر: دياب وآخرون، ٢٠١٥، ص٩٩ – ١٠٠.

الشكل (١)

مفهوم القطاع الفندقي



ثالثاً : أهمية المؤسسات الفندقية The importance of Hotel Establishments :

تمثل المؤسسات الفندقية ركناً أساسياً من صناعة السياحة لما توفره من خدمات ووظائف في الميدان الاقتصادي وما تحققه من الإيرادات والعملات الصعبة. وتتمثل أهمية المؤسسات الفندقية بما يأتي:

١. **الأهمية الاقتصادية:** تأتي الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الفندقية عن طريق ما يأتي[١]:

أ. تمثل المؤسسات الفندقية إستثماراً جديداً في حالة الإنشاءات الفندقية أو زيادة في الإستثمار في حالة التوسع.

ب. تحول أصحاب الفنادق اليوم إلى منظمي مؤتمرات علمية وسياسية عالمية.

ت. تعدّ نشاطاً إقتصادياً متكاملاً لأنها تخلق وظائف مباشرة (مضيّفون، طبّاخون، مسؤولون عن خدمات الفندق)، ووظائف غير مباشرة في قطاعات العمران والصناعة الزراعية – الغذائية، والحرفية والنقل.

ث. تؤثر على الاقتصاد القومي، إذ يؤدي نشاط الحركة السياحية إلى نشاط في الحركة الفندقية وزيادة مداخيلها فضلاً عن دخول المتعاملين مع هذه الصناعة، ومن الطبيعي يؤدي ذلك إلى زيادة التداول النقدي ونشاط الحركة السياحية والاقتصادية بشكل عام. ويمكن حساب نسبة دور السياحة في الدخل القومي من خلال المعادلة الحسابية التالية :

---

[١] ينظر: دياب وآخرون، م.ن، ص١٠٢ – ١٠٣.

الدخل السياحي

دور السياحة في الدخل القومي = ــــــــــــــــ × ١٠٠

الدخل القومي

ج. تساهم في إدخال العملات الأجنبية بما تدعم ميزان المدفوعات.

ح. تشكل مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات للضيوف عند الإقامة فيه وحسب أغراضهم (مؤتمرات أو ندوات أو مجاميع أو أفراد...).

خ. تؤثر في قيام وتنمية صناعة وإنتاج موازية مما يؤدي إلى تخفيض البطالة وإيجاد مجالات جديدة لفرص العمل. كما إن الفنادق تحول المناطق النائية الطاردة لليد العاملة إلى جاذبة لها.

٢. **الأهمية الإجتماعية:** التعارف والتقارب بين المسافرين الذين تخدمهم هذه الصناعة، وينتج ذلك عن العلاقة الحميمة بين ضيوف الفنادق والعاملين بشكل روابط إجتماعية وخلق جو عائلي، وبين الضيوف أنفسهم لكونهم من جنسيات مختلفة وعادات وتقاليد وقيم خاصة لكل جنسية. وفي المؤسسات الفندقية ذات الملكية الخاصة، يكون صاحب العمل معروفاً لجميع موظفيه، فيكون من السهل على الموظفين إقامة علاقات شخصية وعلاقات ثقة بينهم وبين صاحب العمل[١].

٣. **الأهمية البيئية:** تعدّ المؤسسات الفندقية الأقل ضرراً على البيئة من الصناعات الأخرى، فهي صناعة بلا دخان. وكذلك إنّ وجود البيئة النظيفة والسليمة تسهم بشكل فعّال في جودة المنتج السياحي ما يحقق رضى

---

[١] ينظر: الطائي، ٢٠٠٩، ص١٣٤ – ١٣٥.

الضيوف. فتسعى إدارات المؤسسات الفندقية إلى عكس صورة البيئة الصحية السليمة لعالم أخضر عن طريق الإهتمام بالتشجير وزيادة جمال الطبيعة. كما وإنّ إطفاء الأنوار والمكيفات عند ترك السائح للغرفة يشكل عاملاً مساعداً في تقليل ضرر التأثير الحراري على البيئة.

٤- **الأهمية الثقافية:** وتشمل:

أ- زيادة الوعي لدى العاملين في الحفاظ على نظافة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة الفندقية. وكذلك زيادة الوعي لدى السكان المحيطين بالمؤسسة الفندقية في الحفاظ على النظافة العامة.

ب- زيادة وعي سكان المجتمع بأهمية القطاع السياحي وكيفية الإهتمام بالسياح.

ت- تعريف السياح بتراثيات منطقة القصد من خلال إنتشار سلعها التذكارية وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم من قبل السكان، وتبادل المعرفة مع الضيوف عن بلادهم وإهتماماتهم والخ، فتدعم بذلك التعارف وتقارب الصلة بين الشعوب وما ينتج عن ذلك من تبادل حضاري وسلوكي عن إختلاط السائحين.

ث- زيادة ثقافة العاملين في الفندقة عن طبيعة التعامل مع كل سائح أو مجموعة سياحية حسب الجنسية التي ينتمي لها السياح وذلك عن طريق إرشادات الإدارة أو محاضرات الإدارة التي تقدمها إلى العاملين وبشكل دوري.

ج- السعي الجاد من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات الفندقية في عكس الصورة الثقافية الطيبة عن بلدهم. وتساهم في التبادل الثقافي بين مختلف الشعوب في العالم.

ح- المحافظة على زيادة إهتمام العاملين في المؤسسات الفندقية بالزي الموحد والذي يعكس الجوانب الجميلة للعاملين في هذا المجال.

خ- زيادة ثقافة العاملين بالعمل وفق منطق هندسة اللطافة في العمل الفندقي والحفاظ على الإبتسامة الدائمة.

د- الإهتمام بالوعي الثقافي للتراث العمراني الأصيل.

رابعاً: أنواع المؤسسات الفندقية Hotel types of institutions :

تتنوع المؤسسات الفندقية وأنماطها تبعاً للملكية أو الموقع أو الخدمات وغيرها من الإعتبارات التي ولج فيها الباحثون، وأشار إليها الدارسون. ويمكننا تصنيف أنواع المؤسسات الفندقية تبعاً لما يلي :

١- **الملكية** Ownership : وتقسم إلى عدّة أقسام كما يأتي[١]:

أ. فنادق القطاع الخاص Private Hotels : وهي التي يمتلكها شخص واحد أو أكثر أو عائلة، إذ يقوم بدفع كافة المصروفات اللازمة لعمليات الإنشاء والتأثيث والتجهيز والتشغيل.

ب. فنادق الشركات Chain Hotels : هي مجموعة من المؤسسات الفندقية التي تكون تابعة لشركة واحدة مالكة، تتحكم بإدارتها.

---

[١] ينظر: السيد، ٢٠٠٧، ص٩٥ – ٩٧.

ت. فنادق القطاع المختلط Mixed Sector Hotels : تكون ملكيتها مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص أو أي شركة أجنبية متخصصة في الفنادق. وهذا النوع من المؤسسات الفندقية منتشر في العديد من دول العالم، وتكون الشركة المتخصصة هي المسؤولة عن إدارة الفندق.

ث. فنادق حكومية Governmental Hotels: تكون ملكاً خاصاً للدولة، وتتقسم إلى نوعين:

- الأول: خضوعها بالكامل لملكية الدولة.
- الثاني: ملكيتها لأحد أجهزة الدولة.

٢- **الموقع** Location : وتتقسم إلى ما يأتي[١]:

أ. فنادق وسط المدينة Middle City Hotels: تقع في منتصف المناطق الحيوية بالمدينة وبالقرب من أهم مناطقها وبذلك تشكل مصدراً رئيسياً لجذب أكبر عدد من العملاء القادمين للمدينة.

ب. فنادق الموانئ والمطارات Ports and Airports Hotels: تقع بالقرب من المطارات والموانئ، وهذا النوع يختلف في ملكيته ودرجته. ويستخدم عادة من قبل:

- المسافر العابر الذي ينزل في الفندق لأسباب خارجة عن إرادته كوجود عطل في طائرته، أو سوء الأحوال الجوية وغيرها من العوامل.

---

[١] ينظر: الرفاعي وآخرون، ٢٠٠١، ص٢٦.

- المسافر العابر الذي ينزل فيه بمحض إرادته لرغبته في المبيت ليلة أو أكثر لسبب ما ومن ثم إكمال الرحلة إلى بلد القصد.

ت. فنادق الطرق السريعة Highway Hotels: هي فنادق صغيرة تقع على طرق السفر وتقدم خدماتها للمسافرين على هذه الطرق، وتتميز هذه الفنادق بانخفاض أسعار المبيت فيها.

ث. المنتجعات Resorts: تتميز بوقوعها بالقرب من الأماكن ذات الجذب السياحي، وتصنف المنتجعات وفقاً لما يأتي:

- موسم العمل: صيفية، شتوية، دائمية.
- الغرض: عائلية، رياضية، علاجية.
- المكان: جبلية، ساحلية، بالقرب من ينابيع المياه المعدنية.

ج. الفنادق الساحلية Beach Hotels: تنتشر على سواحل المدن الساحلية التي تقدم خدمات متنوعة للعملاء الراغبين في قضاء فترة الصيف، وتتميز هذه الفنادق بارتفاع أسعار الإقامة فيها أثناء الموسم الصيفي.

وهناك فنادق المعالجة بمياه البحر Thalassotherapy Hotels وهي الفنادق الموجودة مباشرة جنب البحر وتباشر العناية الصحية من قبل طاقم طبي.

ح. الفنادق المتحركة Hotels animated: وهي تتلائم مع ظروف السوق السياحية وهي تشمل[1]:

---

[1] ينظر: الطائي، ٢٠٠٥، ص٤٩.

- الفنادق العائمة Floating Hotels: وهي البواخر – الفنادق Boa – tel تأخذ هيكل الفندق وتصميمه، وكذلك الغرف والصالات الخاصة بالطعام والشراب والحفلات وصولات الرياضة والمسبح والتنس ...إلخ والأسواق التجارية. وهذه الخدمة الفندقية تقدمها كل البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الجولات البحرية باستثناء البواخر المخصصة لنقل السلع، وتشمل ثلاثة من تصنيفات الفنادق (٤ نجوم، ٥ نجوم، ٥ نجوم راقية).
- الحافلات – الفنادق RO – tel: يكون ترتيب الحافلة السياحية على شكل طابقين العلوي لجلوس السياح والسفلي للراحة وتناول الطعام.
- القطارات – الفنادق Wagon – tel: وهي تقدم خدمات متقدمة من حيث سرعة النقل ووسائل الراحة والتسلية والترفيه، وهذا النوع من القطارات يقدم خدمات النوم إذ توجد عربات متصلة بالقطار مهيئة على شكل غرف متكاملة تحوي جميع المستلزمات المطلوبة. وتوجد هذه الخدمات الفندقية ببعض القطارت العابرة للبلدان أو العابرة للقارات، فضلاً عن عربات خاصة للنوم وأخرى للأكل.
- الطائرات Airplanes: تتسابق شركات النقل الجوية وتتنافس فيما بينها لغرض تقديم أفضل وأحسن الخدمات للمسافرين، وكلّ شركات الطيران العالمية لديها قسم خاص بالخدمات الفندقية. واستحدثت في منتصف عام ٢٠١٣ المروحية الفندق.

٣- **الخدمات** Sarvices : وتقسم إلى ما يأتي:

أ- الفنادق التجارية Commercial Hotels: لخدمة المترددين على الحركة التجارية أو الصناعية، وموقعها يكون في وسط المناطق التجارية أو الصناعية الكبيرة أو بالقرب من بورصة الأوراق المالية. تعتمد هذه الفنادق التكنولوجيا الحديثة سبيلاً لتقديم الخدمات الراقية، كما توجد على سطوح البعض منها موقع لهبوط وإقلاع بعض طائرات الهوليوكوبتر الخاصة بالنزلاء من النخبة، وتقام فيها مختلف الحفلات الخاصة، وتعقد فيها اللقاءات والملتقيات فضلاً عن معارض المجوهرات والتحف والساعات الثمينة والعطور الراقية وغيرها.

ب- فنادق الإقامة الطويلة Residential Hotels: تتكون من مجموعة من الغرف المنفصلة والمتضمنة لمجموعة من الخدمات الرئيسية والضرورية التي قد يحتاج إليها النزيل. وإن الغرض من إنشاء هذا النوع من الفنادق هو إيواء النزلاء لفترات طويلة.

ت- فنادق المقامرة Gambelling Hotels: وهي فنادق ضخمة جداً يوجد بها صالات القمار. وتتميز هذه الفنادق بإقامة الاستعراضات الفنية والحفلات الغنائية والموسيقية والمسابقات والنزالات الرياضية المشوقة، فضلاً عن إنّها تتسم بروعة ديكوراتها وكبر حجمها وتنوع خدماتها، ويوفر الفندق كل ما يحتاج إليه العميل من الأسواق والملاعب والمطاعم المتنوعة وقاعات الحفلات وغيرها من الخدمات العالية المستوى.

ث- بيوت الشباب Hostels: هي بنايات صغيرة تتوافر فيها الشروط الأساسية للإقامة، وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ مالية زهيدة. أنشأت بيوت الشباب خصيصاً من أجل توفير أماكن إيواء للشباب الراغبين في الترحال، ومعظم روادها من الطلبة وذوي الدخل المحدود كون أسعارها ملائمة وطبيعة الإدارة فيها تعاونية أي إنها تدار من جانب الطلبة أنفسهم.

ج- الفنادق العلاجية Medical Hotels: وهي التي تقع بالقرب من الأماكن العلاجية، وقد تكون آبار مياه صحية أو منطقة رمال ذات خاصية علاجية، ويستلزم في ذلك النوع من الفنادق أن تقع في منطقة صحية ووسط مساحات خضراء مع مراعاة أن يكون تأثيث الفندق ملائم لحالات النزلاء المرضى.

ح- فنادق المدن الرياضية Hotels of Sporting cities: لا تختلف هذه الفنادق عن الفنادق الموسمية لأن النشاط الرياضي يعدّ إلى حدّ كبير نشاطاً موسمياً ينشط خلال مدة محددة من العام وينتهي بإنتهاء تلك المدة ويعاود النشاط مرة أخرى في نفس التوقيت من العام التالي.

وتقع هذه الفنادق بالمدن الأولمبية أو في أحضان الجبال لهواة التسلق أو بالقرب من المنحدرات الجليدية لهواة التزلج على الجليد.

وتحتوي الفنادق الرياضية على مجموعة من الملاعب المختلفة والصالات الرياضية لجذب الفرق الرياضية والرياضيين للإقامة فيه.

خ- فنادق الكامب Camp : تتمثل في المعسكرات، وغالباً ما تكون على شكل خيم مجهزة، إذ يقيم السائح في خيمة صغيرة منفرداً أو مع عائلته أو مع

أصدقائه وأقربائه، ويعيش لفترة قد تطول أو تقصر حسب ظروفه في حياة طبيعية إعتيادية دون الإمتثال للأعراف أو عادات معينة، فيقوم بإعداد ما يحتاجه من طعام وشراب وخدمات أخرى بنفسه. وتحوي مواقع التخييم على خيم الراحة والمنام، وعلى العديد من وسائل الإيواء غير التقليدية كالكرفانات والكابينات.

د- الموتيلات Motel Inn: يصنف في أكثر الأحيان بدرجة (٥ نجوم) راقية أو (٥ نجوم) أو (٤ نجوم) ولا يوجد بالدرجات الأدنى. ويتميز بإمكانية إيقاف سيارات الضيوف قرب السكن. وهناك فنادق توفر ملجأ للسيارات بكل طابق، وإمكانية تسجيل الضيف عند القدوم وإنجاز حسابه عند المغادرة بدون مغادرة السيارة. وهناك نوع من الموتيلات هو الموتيلات الصغيرة Microtel؛ تقوم على فكرة إنّ مساحة كبيرة من غرف النزلاء غير ضرورية ومن الممكن الإستغناء عنها لتقليل التكلفة الإستثمارية للفندق وكذلك لتخفيض تكاليف تشغيله، ومن ثم يتمكن المشغل من تخفيض سعر تأجير الغرفة. وهذا النوع من الفنادق يسمى في بعض البلدان (الوكالة) فهي تتجاوز وظيفة منازل الإيجار ولا تقوم بدور الفنادق الكبيرة.

ذ- البيوت العائلية: ويطلق عليها (البنسيونات) [١] وتكون طبيعة عملها تأخذ الطابع العائلي، إذ تدار من قبل العائلة المالكة للسكن، فالأب يدير المشروع والأم مسؤولة عن المطبخ والمطعم، وتكون مسؤولية الأولاد تقديم الطعام والشراب والتنظيف ...الخ. وهذا النوع متطور في البلدان الاوربية

---

[١] ينظر: الطائي، ١٩٩٢، ص١٦.

كإيطاليا وفرنسا، وتكون طاقته الاستيعابية صغيرة قياساً بالفنادق، إذ تصل في أعلى الحالات الى عشرين غرفة.

٤- **الدرجات** Category: تختلف الدرجات الفندقية حسب نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق، وكذلك حسب سعة الفندق ومتوسط أسعاره وموقعه، ويختلف هذا التقسيم من دولة إلى أخرى تبعاً للسياسة الفندقية للدولة. ودرجات الفنادق هي :

أ. الدرجة الممتازة Delux Hotels.

ب. الدرجة الأولى First Class Hotels.

ت. الدرجة الثانية Second Class Hotels.

ث. الدرجة الثالثة Third Class Hotels.

ج. الدرجة الرابعة Fourth Class Hotels.

ح. الدرجة الخامسة Fifth Class Hotels.

٥- **عدد النجوم** Stars : تقسم الفنادق عموماً حسب عدد النجوم إلى[١]:

أ- فنادق خمس نجوم Five Stars Hotels.

ب- فنادق أربع نجوم Four Stars Hotels.

ت- فنادق ثلاث نجوم Three Stars Hotels.

ث- فنادق نجمتان Two Stars Hotels.

ج- فنادق نجمة واحدة One Star Hotels.

---

[1]A.M. Sheela, 2002, P.27 – 28 .

٦- **الضيف** Guest: يختلف عملاء الفنادق تبعاً للغاية من زيارتهم ومدة الإقامة. كما إن عملاء الفنادق هم أنواع مختلفة:

- نزلاء فراداً
- نزلاء في مجموعات
- الوفود الكبيرة
- مسافرون بغرض قضاء الإجازات
- نزلاء للإقامة لفترات طويلة
- نزلاء مرتبطين بشركات الطيران
- البعثات الحكومية والعسكرية
- الزائرون المحليون
- مزيج الضيوف

٧- **الحجم** size : يكون معدل حجم الفنادق من عشرين إلى أكثر من ألفي غرفة، وحدّد البعض بأن عدد الغرف بين ٥٠ و ٢٠٠٠ غرفة وقد يصل عدد الغرف إلى خمسة آلاف غرفة. ويقسم آخرون حجم الفنادق إلى ثلاثة أقسام هي[١]:

أ. فنادق صغيرة Small Hotels (أقل من ١٠٠ غرفة).

ب. فنادق متوسطة Medium Hotels (من ١٠٠ إلى ٢٠٠ غرفة).

ت. فنادق كبيرة Large Hotels (أكثر من ٢٠٠ غرفة).

---

[١] الطائي، ٢٠٠٥، ص١٠٣ – ١٠٤.

٨- **الأسعار** Prices : ويعتمد على المستويات المتبعة في تسعيرة الغرف، ويقسم إلى ثلاث مستويات[١]:

أ. الفئة العليا Upscale: تطبق هذه الفئة على الأسعار في فنادقها، وتعتمد في ذلك على خدمات مميزة، مثل: خدمة السكرتاريا والمحلات التجارية وغيرها.

ب. الفئة الوسيطة Mid Scale: وتعتمد في أسعارها على خدمات مقبولة في الغرف مثل وجود حمام مستقل، وثلاجة صغيرة، وتلفاز ملون، وهاتف، وغيرها.

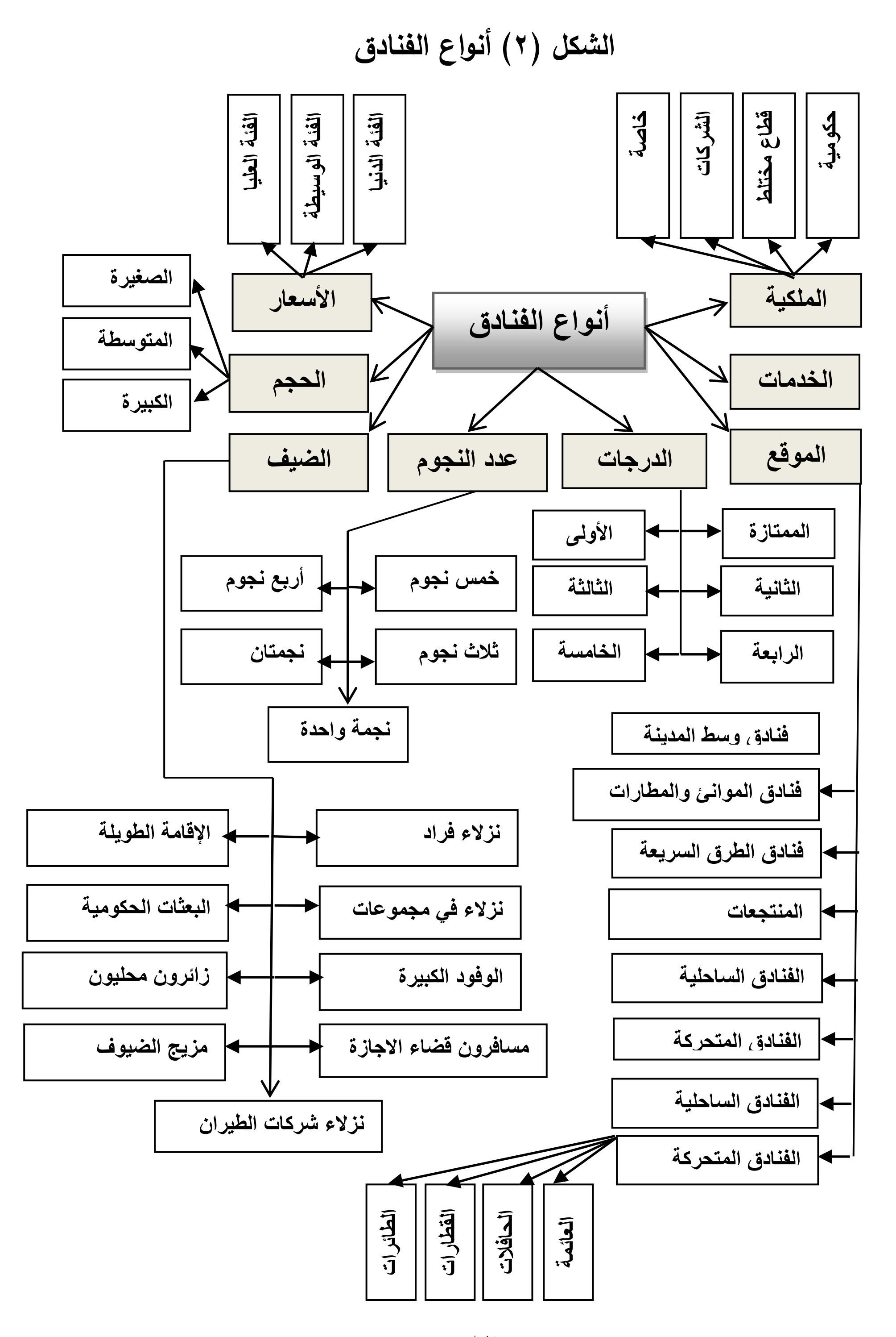
ت. الفئة الدنيا Lower Scale: توفر هذه الفنادق لزبائنها الحد الأدنى من الخدمات، ويقصد هذه الفنادق ذوو الدخول المتدنية، والذين يعتمدون في أسفارهم على ميزانية محددة.

ويوضح الشكل رقم (٢) أنواع الفنادق:

---

[١] ينظر: عبد الله، ٢٠٠٦، ص٨١.

الشكل (٢) أنواع الفنادق



خامساً : وظائف المؤسسة الفندقية The functions of the Enterprise Hotel :

المؤسسة الفندقية بوظائف متعددة ومتنوعة، ولكن برغم تعددها وتنوعها ينبغي لها أن تتكامل وتتناسق لتحقق أهداف المؤسسات الفندقية. وهذا التنوع المتعدد للوظائف أعطى الضخامة للمؤسسات الفندقية في التعامل التجاري، كما وأعطى مكانة خاصة للعنصر البشري ليكون أساساً في نجاح المؤسسة الفندقية. إذ إن الفنادق من الأعمال التجارية الضخمة والتي بحاجة إلى عدد كبير من العاملين لتأمين تقديم الخدمات المتعددة إلى الضيوف، إذ تؤمّن هذه الخدمات من قبل العاملين طبيعياً وبسرعة.

وتعدّ الخدمة الوظيفة السامية في المؤسسات الفندقية، فهي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة. ويمكننا تصنيف وظائف المؤسسة الفندقية وفق ما يأتي:

١- **الوظائف الرئيسية** The main functions :

ومن أهم تلك الوظائف ما يأتي[١]:

أ. خدمة الإقامة: وتركز هذه الوظيفة على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيوف.

ب. وظيفة تقديم الأطعمة والمشروبات: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأطعمة والمشروبات الملائمة والمتميزة لضيوف الفندق وزبائن مطاعم الفندق.

---

[١] ينظر: العلاق وآخرون، ١٩٩٨، ص١٥٠ – ١٦٨.

ت. وظيفة الإستقبال (المكتب الأمامي): إستقبال الضيوف والإتصال المباشر معهم عند القدوم وعند المغادرة وأثناء إقامتهم في الفندق، وهي من الوظائف الحيوية في الفندق.

ث. وظيفة السلامة والأمن: تهتم هذه الوظيفة بتوفير السلامة والأمن لضيوف الفندق وطاقمه وتسهيلاته المادية.

٢- **الوظائف الساندة** Chock jobs :

يطلق عليها أيضاً الخدمات التكميلية، وتكون موجودة في داخل الفندق وخارجه. ومن هذه الخدمات التي تقدم إلى الضيوف ما يأتي:

أ. وظيفة الغسيل والكي: وهي (وظيفة تشغيلية تكميلية تعنى بغسيل وكي لوازم غرف وأجنحة وقاعات الفندق، كما توفر هذه الخدمة للضيوف).

ب. خدمة الإتصالات: الهاتف، الأنترنت، خدمات البريد (البرق، التلكس، الفاكس)، السكرتارية، الترجمة.

ت. خدمة الغرف: وهي (تقديم الطعام والشراب إلى ضيوف الفندق في غرفهم، وفي أغلب الفنادق يكون عمل هذا القسم لمدة ٢٤ ساعة)[١].

ث. خدمة النقل السياحي: مكتب تأجير السيارات للسائحين مع توفير مكان خاص لوقوف السيارات فيه، وكذلك مكتب الحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من خدمات النقل.

---

[١] عبوي، ٢٠٠٧، ص٢٢٦.

ج. خدمة المعلومات السياحية: تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى، وتقدّم على شكل بروشرات وخرائط، أو بالإتصال المباشرة مع السائح عن طريق مكتب المعلومات السياحية في المكتب الأمامي للفندق.

ح. خدمة المشتريات السياحية: تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى مثل؛ محلات بيع الزهور والمجوهرات والإحتياجات الأخرى للضيوف، ومحل بيع الحلوى.

خ. خدمة الترفيه السياحي: خدمات متنوعة تلبي رغبات وإحتياجات السائحين المتعددة؛ مسبح خارجي أو مسبح مغلق داخلي، صالة مطالعة، سهرات موسيقية وحفلات غنائية، كرة المضرب، البولنج.

وهناك نشاطات خارج الفندق تكون بإشتراك فنادق أخرى كما في التزلج على الماء، التزلج على الجليد، الغطس والصيد تحت الماء، ملعب لرياضة الغولف، الفروسية، صيد الأسماك، قوارب للنزهات البحرية، ملعب كرة الطائرة.

د. خدمات تكميلية أخرى: تحرص معظم المؤسسات الفندقية على وجود أماكن تختص بتقديم الخدمات للضيوف، ومن هذه الأماكن[١]:

- كوافير للسيدات.
- كوافير للرجال.
- مكتبات: لبيع الجرائد والمجلات والكتب.

---

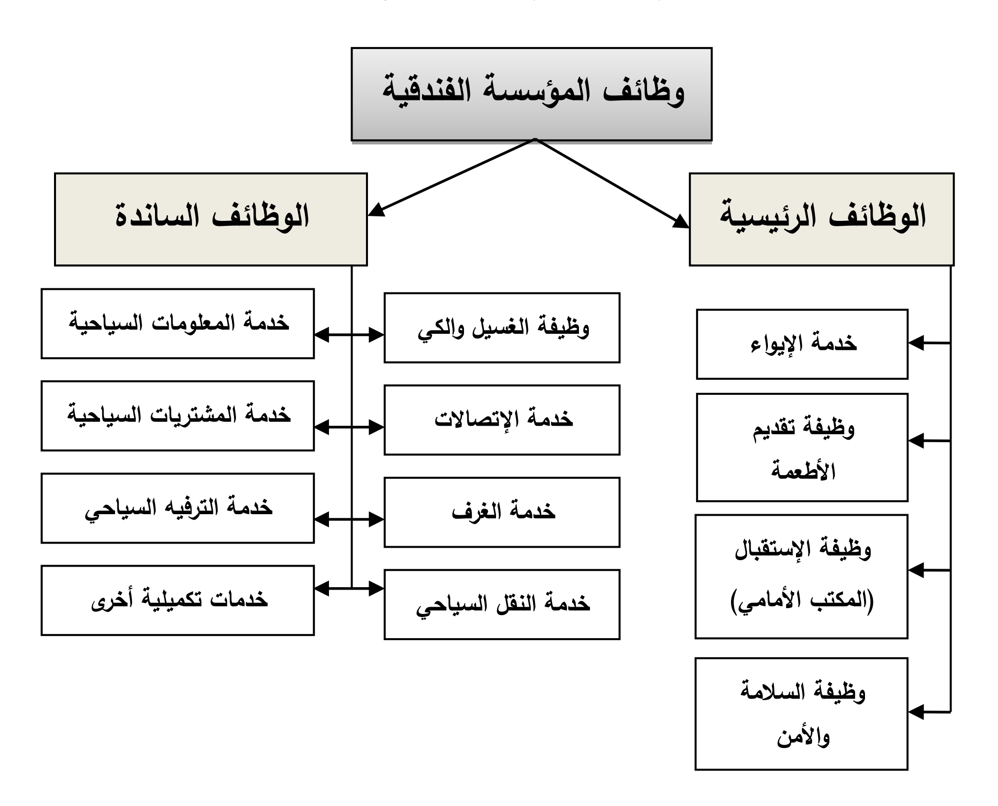
[١] ينظر: سعيد، ١٩٩١، ص٢٥٧ – ٢٥٨.

- الأسواق الحرة : شراء المنتجات بالنقد الأجنبي مع وجود فرق في الأسعار.
- البنك: لتغيير العملات الأجنبية.
- النوادي الصحية والساونا (حمام بخار).
- حمام السباحة: بعض الضيوف يفضلون تناول الأطعمة الخفيفة حول حمام السباحة.
- الطبيب والممرضون.
- ملعب تنس

ويوضح الشكل رقم (٣) وظائف المؤسسات الفندقية.

الشكل (٣)

وظائف المؤسسة الفندقية



سادساً : خصائص المؤسسة الفندقية Hotel properties institution :

يتمتع النشاط الفندقي بسمات خاصة تميّزه عن النشاطات الأخرى كالتجارية والصناعية وغيرها من الأنشطة. ومن أجل معرفة تلك الخصائص يمكننا تقسيم تلك الخصائص إلى ما يلي:

١- رأس المال:

تشمل هذه الخاصية ما يأتي[١]:

أ- كثافة رأس المال: إنّ إنشاء المؤسسة الفندقية وتجهيزها بشكل راق ينسجم مع حداثة التطور الفندقي يعدّ من الأمور المكلفة جداً، إذ إنّ الأرض التي يشيّد عليها الفندق لابدّ وأنّ تكون في بيئة حيوية تتميّز بالجذب السياحي وتبعاً لذلك تتسم الأرض في تلك البيئة بإرتفاع التكلفة. كما وإنّ البناء والتجهيز الحديث مرتفع التكلفة أيضاً، فضلاً عن جميع العناصر الداخلة في إنشاء الفندق تتسم بإرتفاع قيمتها. ومن هنا يتضح كثافة رأس المال المستثمر في المؤسسات الفندقية.

ب- كثافة الأصول الثابتة: تشكل الأصول الثابتة النسبة الأعلى من إجمالي استثمار رأس المال في المؤسسة الفندقية نتيجة لتميز هذه المؤسسات بالتنوع الخدماتي.

لقد اتفق العديد من الخبراء الفندقيين أن نسب توزيع تكاليف إنشاء الفندق الجديد في المتوسط تكون وفق النسب الآتية المبينة في الجدول رقم (٢) التالي:

---

[١] ينظر: مؤسسة التعليم، ادارة فندقية، ص٢١.

جدول (٢)[*]

توزيع تكاليف إنشاء الفندق الجديد

ت	المورد ونسبته المئوية	التوزيع بالنسبة المئوية	
١.	الأجهزة الصناعية وأجهزة المطبخ (١٥)%	٢٥ %	التدفئة والماء الساخن
		٣٣ %	الأدوات الصحية والمصاعد
		١٢ %	مصاعد الخدمة والمطعم والمواد الكهربائية
		٢ %	تلفونات
		١٠ %	المطبخ
٢.	الاعمال الانشائية المعمارية الكبيرة (٥٥)%		
٣.	الأجهزة المهنية الفندقية (٣٠)%	٣٥%	الأثاث والأسرة
		٣٢%	الأبسطة والأقمشة الخاصة بالجدران
		١٤%	البياضات
		١٢%	أجهزة المطعم
		١٦%	الأجهزة والأدوات الصغيرة
		١%	السيارات

(*) **المصدر**: ينظر: الرفاعي وآخرون، ٢٠٠٧، م.ن، ص١٨ – ١٩.

ت- سرعة دوران رأس المال المتداول: يتميز رأس المال المتداول بصغر حجمه ونسبته وسرعة دورانه مقارنة مع إجمالي الإستثمارات الفندقية.

ث- حجم الإستثمار الفندقي: يرتبط حجم الاستثمار بدرجة الفندق سواء كانت ثلاثة نجوم أو أربعة نجوم أو خمسة نجوم، إذ إنّ هناك معايير لكل منها وكذلك لرأس المال العامل. كما إنّ المؤسسة الفندقية لا تستطيع تغيير

منتجاتها على الأمد القصير بسهولة ويسر كما هو الحال في بعض المشاريع الصناعية الأخرى، ولذا يعدّ الإستثمار أبدي، ما يعكس صعوبة القرار الإستثماري ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع دراسة خاصة.

٢- الطلب الموسمي:

يتميّز الطلب السياحي بموسميته فهو طلب متذبذب فيزداد في فصل الصيف ليكوّن موسم الذروة، وينخفض في الفصول الأخرى من السنة ليكوّن موسم الكساد. ونتيجة كون المؤسسات الفندقية دعامة رئيسية للنشاط السياحي فهي بذلك تخضع إلى التذبذب في الطلب موسمياً. كما أن مستوى نشاط المؤسسة الفندقية يتباين في معدلاته من عام إلى عام آخر تبعاً للعلاقة الطردية بينه وبين النشاط الاقتصادي. والتباين في مستوى النشاط الاقتصادي لا يكون من موسم إلى موسم آخر فحسب، بل يتباين في الشهر الواحد، الإسبوع الواحد وحتى اليوم الواحد تبعاً لنوع الفندق والخدمات التي يقدمها والسوق المستهدف.

٣- التأثير الاقتصادي:

إنّ قوة إقتصاد الدولة يشكل دافعاً أساسياً للإستثمار لاسيّما في المجال الفندقي من جهة، وزيادة قدرة إنفاق المواطن فيزيد بذلك الإنتعاش السياحي في هذه الدولة. إذ إن الصناعة الفندقية ركناً أساسياً في حركة النشاط السياحي للبلدان، ويرجع السبب في ذلك الى قوة تأثيرها في الاقتصاد القومي الوطني

كمورد من موارد الإيرادات للعملات الصعبة، فضلاً عن دورها في تخفيض حجم البطالة في البلد.

٤- الموارد البشرية:

حلَّت الآلة في الصناعات محلّ العاملين، ما أدى الى تحسن الإنتاج وإرتفاع معدّلاته، إلا أن هذه الآلة لم تستطع أن تحلّ محلّ العلاقات الإنسانية المتبادلة ما بين الزبون ومقدم الخدمة من حيث الأحاسيس والمشاعر والتعامل اللطيف اللائق وحسن الضيافة والإستقبال. ولكن مهما تقدمت الآلات وتعدّدت إستخداماتها فسيظل اعتماد النشاط الفندقي أساساً على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة حيث يتوقف نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة وقدرة وتميز العاملين في حسن معاملة الضيف وتأدية الأعمال المطلوبة بروح عالية ونشاط مع توافر المقومات الشخصية للعنصر البشري كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق الى غير ذلك من الصفات الحميدة للعنصر البشري.

ولا بدّ أن تتميز كل دولة بصفات مميزة تتوفر في نوعية عادات وطبائع هذا البلد، ولذا تستعين فنادق الدولة بالعنصر الإنساني الوطني بعد تدريبه جيداً، ما يعكس الصفات التي يتمتع بها العنصر البشري الوطني عن مواطني دولة أخرى، مع الأخذ في الاعتبار الميزات الكبيرة التي يتمتع بها العاملون في هذا النشاط، كالحاجة الى المعرفة والتنوع مع الراحة النفسية، فضلاً عن الدخل المرتفع الذي يلبي طموحات الفرد ويحفزه على الإلتحاق بالعمل فتتفوق

إيجابياته على سلبياته. ومن أهم مميزات هذا النشاط بالنسبة لطبيعة الموارد البشرية العاملة ما يأتي:

أ. التنوع المعرفي: تعدد الإدارات والأقسام العاملة في الفندق تكسب الفرد المعرفة المتنوعة التي اكتسبها من معرفة في قطاعات الإسكان، الغذاء، شؤون العاملين، الأمن، الحسابات والعلاقات العامة... الخ. فضلاً عن إن الفرد يرى نتيجة تفوقه بصورة مباشرة.

ب. فن التعامل: عن طريق التدريب على كيفية التعامل مع البشر بصفة عامة، فيتطلب العمل التعامل مع الأغنياء، الفقراء، المشاهير الفخورين بأنفسهم، الأمّيين والمثقفين وما يتطلب ذلك تقديم الخدمة التي تهدف الى رضا الضيوف وضمان بقاء الضيف لفترة أطول، وكذلك عودته الى الفندق مرة أخرى.

ت. الروتين اليومي: محيط العمل بالفندق يبعث البهجة كونه متغير ولا يخضع للروتين اليومي، فضلاً عن أجواء العمل بالفندق من أحسن الأجواء مقارنة بأجواء الأعمال الأخرى من حيث الديكورات الألوان التدفئة والتبريد الاحتفالات ... الخ.

ث. هندسة اللطافة: مسؤولية العاملين في صناعة الفنادق ليست فقط في أداء أعمالهم وإنما الترحيب بالضيوف، الإبتسامة، الجو الودود وهذا بدوره يوفر للعاملين فرصة جيدة للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والوظيفة.

ج. مواكبة التطور: يعدّ العمل الفندقي عملاً متميزاً تنعكس آثاره على العامل بسرعة كما هو الحال في انعكاساته على الاقتصاد المحلي والقومي. كما وإن العمل الفندقي غالباً ما يتأثر بالتغير المستمر في الأفكار وأساليب العمل والتخطيط، إذ إن الفندق الذي لا يتمتع بهذا التغيير والتطوير يفقد عملائه تدريجياً، ولا يتمكن من مواكبة التطور الذي يحدث في الاقتصاد وطبيعة وعادات وتقاليد البشر ورغباتهم وحاجاتهم.

٥- الحساسية:

إنّ النشاط الفندقي حسّاس تجاه العديد من الأمور، منها:

أ- الأحداث السياسية: إنّ أي حدث يقع في دولة ما يؤثر على النشاط السياحي عموماً والفندقي خصوصاً، إذ إنّ الخلافات السياسية بين الدول يترتب عليها قطع العلاقات الدبلوماسية بين الدولتين والتي ينعكس أثرها على مواطني تلك الدول فيؤدي إلى ضعف النشاط الفندقي لهذه الدول.

ب- الإستقرار الأمني: إنّ الدول التي تشهد أحداثاً ساخنة وإضطراباً في الجانب الأمني ونشوب الحروب داخلياً أو مع الدول الأخرى تكون غير قادرة على تنشيط قطاعها السياحي وكذلك إنعكاس الأمر على نشاطها الفندقي.

ت-الأزمات الاقتصادية: إنّ الدول التي تمتلك العملة القوية تمكن مواطنيها من السفر والإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من إنخفاض عملتها.

ث-الكوارث البيئية : لها الدور السلبي على المؤسسات الفندقية لما تسببه من الذعر والخوف والهلع وكل ما يهرب منه السائح الباحث عن الأمن والسلام والطمأنينة والترفيه وغيرها.

ج- الإصابات الوبائية: هي إنتشار الأمراض المعدية التي تشهدها دولة ما، فتشهد تلك الدولة نفوراً كبيراً وواضحاً من السائحين.

٦- التنوع الخدماتي:

يقدّم الفندق تشكيلة متنوعة من الخدمات الأساسية والساندة والتي تتسم بالجاهزية لتقديم الخدمات والبضائع في أي وقت من النهار أو الليل.

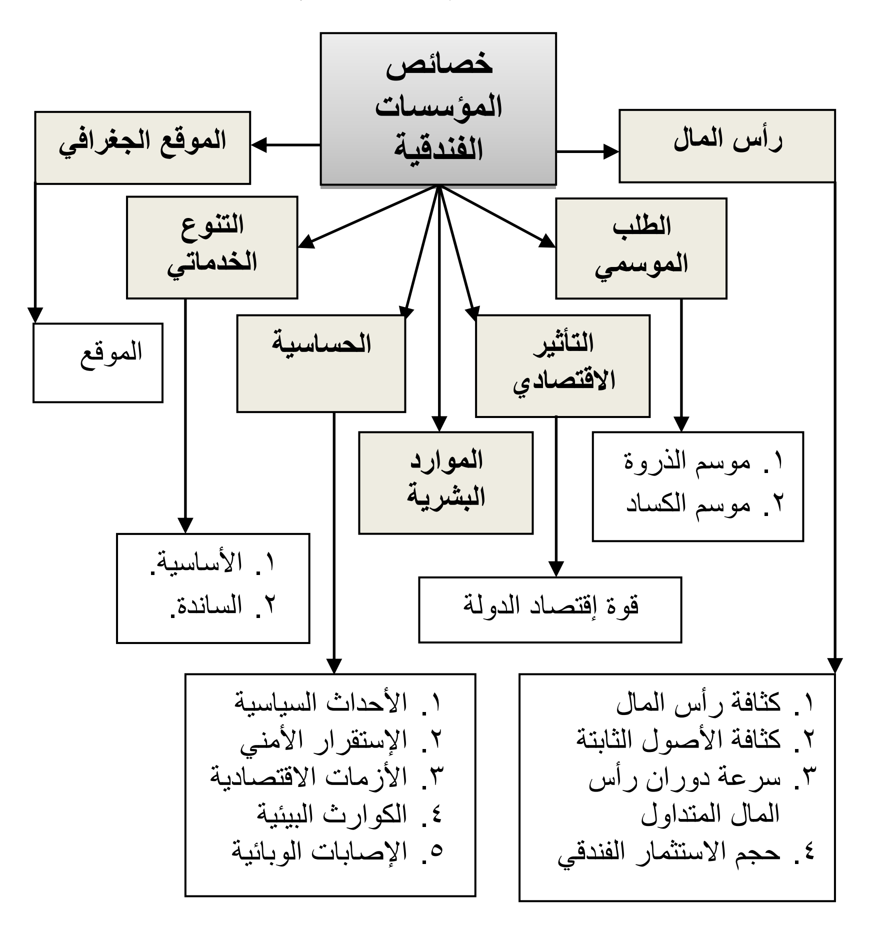
٧- الموقع الجغرافي:

إنّ الموقع الجغرافي للفندق له الأثر الكبير في إرتفاع معدلات الطلب، إذ يتسم النشاط الفندقي بالجغرافية بمعنى أن الطلب على الخدمات الفندقية يزداد في مواقع معينة كما هو الحال في المواقع التأريخية أو الدينية أو مناطق الجذب السياحي.

ويوضح الشكل (٤) خصائص المؤسسة الفندقية.

شكل (٤)

خصائص المؤسسة الفندقية



سابعاً : عوامل نجاح المؤسسات الفندقية Success factors for hotel Establishments :

إن العمل الجاد والتصور الجيد للمستقبل بما يعي حاجات الضيف، والحكمة في اتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات اللازمة من خلال الإستفادة من تجارب رواد الفندقة، فكلّ ذلك يعمل على تحقيق النجاح للمؤسسة الفندقية. لقد اهتم البعض من

الرواد بكمال العمل والخدمة، فاهتموا بكل صغيرة وكبيرة، فضلاً عن التنبوء بحاجات الضيوف وإشباعها، ثم تدريب العاملين عليها وغرس مفهوم تقديم الخدمة للضيف في أدائهم.

كما ركز البعض على اختيار شريحة الضيوف والتفاني في خدمتهم، فضلاً عن رقابة الأطعمة والمشروبات والإهتمام بزي العاملين.

ونظراً لكون بعض الضيوف يفضل الإقامة في فندق على آخر نتيجة لمميزات معينة أو عوامل معينة تمثل النجاح في الميزة التنافسية للفندق، ويمكننا أن نستخلص أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق وتفضيله على الفنادق الأخرى ما يأتي[١]:

١. السعر Price : تعدّ المؤسسة الفندقية من المشاريع الاقتصادية ذات التكاليف العالية، إذ يجب دفع هذه التكاليف سواء كانت نسبة الإشغال ١٠٠% أو ١٠% ، فهي لا تنخفض بإنخفاض عدد الضيوف، ولذا يؤخذ ذلك بنظر الإعتبار عند وضع الأسعار.

إنّ معظم الفنادق تمنح خصماً معيناً بمقدار ٢٠% للضيوف الدائمين ولوكالات السفر أو إلى أشخاص معينين كالسفارات أو الدوائر الحكومية التي تتعامل مع الفندق. كما وإنّ قبول الفندق للضيوف بإستخدام بطاقات الإئتمان أو أي بطاقات أخرى بدلاً من الدفع النقدي سوف يؤدي إلى تحمل الفندق خسارة الفائدة التي ستحصل عليها نتيجة الدفع النقدي.

---

[١] ينظر: توفيق، ١٩٩٦، ص ٢٥٤ – ٢٦١.

٢. الإعلان Advertissing : وسيلة ضرورية في التأثير على اختيار الضيف لفندق معين وتفضيله على الفنادق الأخرى، ولذا يلجأ الكثير من الناس إلى فندق معين لأنهم تأثروا بالإعلان الذي يوجهه الفندق.

٣. الموقع Location : لا يرتكز إختيار الموقع على الموقع المناسب في، بل لابدّ من مراعاة طرق المواصلات المرتبطة به وإمكانية الوصول إليه بسهولة، فضلاً عن مدى قربه من الخدمات وأماكن التسوق، وإن العديد من الضيوف يفضلون الفنادق في وسط المدن لقربها من الأسواق وأماكن الترفيه. وفي السياحة الدينية؛ يفضل السياح الفنادق القريبة من الأماكن الدينية لسهولة الزيارة وأداء الصلاة.

٤. الأغذية والمشروبات Food and Beverage : يفضل العديد من الضيوف الإقامة في فندق ما لأنّ أطعمته ومشروباته أفضل وأحسن من بقية الفنادق، أو لأنّ الفندق يقدم وجبة لذيذة، أو الفندق يحتوي على مطاعم متخصصة مثل المطعم الصيني أو الفرنسي أو الياباني أو الإيطالي ...الخ. وفي الوقت الحاضر إنّ الكثير من الفنادق إتجهت إلى إدخال المطاعم المتخصصة في أبنيتها. وكذلك الحال بالنسبة إلى المشروبات.

٥. الديكور Decor : تتميز بعض المؤسسات الفندقية بديكوراتها الجذابة وتصرف أموالاً طائلة على ترتيب ديكوراتها لتجعلها علامة أو مكان مميز من غيره، فالكثير من الضيوف يأتون إلى الفندق للتمتع بالديكور أو بشعورهم إنّ الفندق ذات الديكور المميز بالتأكيد تكون خدماته وإدارته مميزة عن البقية ولهذا يعدّ الديكور من عوامل نجاح الفندق.

٦. الخدمات Services : تقدم بعض المؤسسات الفندقية خدمات كاملة للضيوف فلا يحتاج المقيمون لأي خدمات خارجية، فكلّ ما يطلبونه يحصلون عليه داخل الفندق وحتى الخدمات الشخصية الخاصة ومن تلك الخدمات: خدمات البريد، البرق، التلكس، الفاكس، السكرتارية، الترجمة، الحاسبة الالكترونية، قاعات الإجتماعات صغيرة وكبيرة، قاعات للمؤتمرات، خدمات شخصية داخل الغرف، شقق صغيرة وكبيرة، نظام فديو داخلي، النادي الصحي، حمامات الساونا، التدليك، قاعات التنس، السكواش، حمامات السباحة صيفية وشتوية، تلفونات خارجية ذات إتصال مباشر، بنوك، مكتب إيجار سيارات، مكتب سياحي، مكتب معلومات، مكتب خطوط جوية، مطاعم متنوعة، مشارب، نادي ليلي، مراقص، محلات تسويق، نظام ألكتروني لتوصيل الرسائل المستعجلة وتوفر خدمات أخرى...الخ.

ويؤدي مقدمي الخدمة دوراً كبيراً في إحراز رضا الضيف من خلال التفاني والإخلاص في تقديم الخدمة، ما ينعكس ذلك على حرصهم في التجديد والإبتكار في تقديم الخدمات. وترتكز فلسفة ذلك في ثلاثة أفكار تحكم العمل داخل المؤسسة الفندقية :

أ. تقديم الخدمة بطريقة مهذبة وودودة للضيف.

ب. تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر معتدل.

ت. العمل بجدّ ليل نهار لتحقيق الربح.

٧. المقابلة اللطيفة Nice interview : تعدّ المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق وتفانيهم في خدمة الضيوف والرغبة في إشباع رغباتهم والإستقبال الحسن لهم،

من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق، والكثير من الضيوف يفضلون فندق على آخر مع تساوي كلّ الخدمات والاسعار وجودة الاطعمة والمشروبات ...إلخ مع الفنادق المنافسة لأنّ بواب الفندق عندما يفتح الباب لهم يرسم إبتسامة على وجهه ويرحب بهم كأنهم دخلوا إلى دورهم وكذلك موظفي المكتب الأمامي وعمال الخدمة ...الخ.

٨. التسويق Marketing : إن إدارة التسويق الفعالة، والخطط التسويقية الجيدة تعدّ داعماً قوياً لنجاح الفندق. وهو بذلك يعتمد على وسائل الإعلان المؤثرة المرئية والمسموعة والمقروءة، فضلاً عن وجود موقع ألكتروني للفندق على شبكة الأنترنت، يحتوي على معلومات مفصلة عن الفندق، فتكون عنصراً مهماً من عناصر التسويق الألكتروني للفندق. ويضاف الى ذلك الموقع سبل الحجز عبر الأنترنت. ومن هنا لا بدّ من وضع إستراتيجية تسويقية تعمل على نجاح الفندق.

ثامناً : الصعوبات التي تواجه المؤسسات الفندقية The difficulties faced by hotel Establishments :

للمؤسسة الفندقية قوانينها الخاصة كصناعة إسوة بالصناعات الأخرى، فلها المظهر الخاص والثقافة. وكما الحال في الصناعات الأخرى فلها مشاكلها الخاصة التي تواجهها. وتلك المشاكل تتجه بإتجاهين :

- الأول : الصعاب العامة التي تواجه المؤسسة الفندقية.
- الثاني : الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية.

- **الصعاب العامة التي تواجه المؤسسة الفندقية** General difficulties facing the institution hotel :

ومن هذه الصعاب ما يأتي:

١. كثافة رأس المال في الإستثمار الفندقي: إن معظم الفنادق يتم بناؤها في مناطق حيوية يرتفع فيها تكاليف الأرض والبناء، فضلاً عن تكاليف التجهيزات الفندقية والأثاث التي يسعى المستثمرون الى تحقيق الرفاهية والراحة للنزلاء. كما أن عناصر بناء الفندق تتخللها لمسات من الديكورات الرائعة والتي تككون بطبيعتها ذات تكاليف عالية، ومعنى ذلك إن الإستثمار الفندقي يتميّز بكثافة رأس المال.

٢. صعوبة إكتمال نسب الإشغال: هناك العديد من الصناعات التي تصل مبيعاتها الى نسبة ١٠٠% من الإنتاج، غير أن الصناعة الفندقية يصعب عليها تحقيق كامل النسبة المئوية على مدار السنة وذلك لحساسيتها العالية في التغيير ولموسميتها.

٣. الموسمية: يتميّز الطلب السياحي بإنه طلب موسمي Seasonal فمستوى الطلب على المنتوج السياحي ليس بنفس الفترة على مدار أشهر السنة، بل هو طلب متذبذب يرتفع بشكل كبير جداً في موسم الصيف مثلاً، ويشكل ما يعرف بموسم الذروة High Season أو ذروة الطلب Peak Demand، ثم ينخفض وبشكل كبير جداً في بقية فصول السنة وهذا ما يعرف بموسم الكساد السياحي Low Season[١]. وكذلك الحال في المناسبة الخاصة

---

[١] ينظر: الحوري وآخر، ٢٠١٣، ص٨١.

الدينية وغيرها من المناسبات، إذ تتأثر المؤسسة الفندقية بالموسمية الخاصة بتلك المناسبات فتشكل موسم الذروة، وبعد إنتهاء المناسبة تتعرض المؤسسة الفندقية الى موسم الكساد، ويستثنى من ذلك المنشآت الفندقية في مدينة مكة المكرمة الذي تشهد توافد الحجيج على مدى العام لأداء مناسك الحج والعمرة.

٤. صعوبة تغيير المؤسسة الفندقية في الأمد القصير: إذا ما إنخفض الطلب على منتج معين، يمكن لإدارة الصناعة التي تنتج منتج آخر بديل يحلّ محل المنتج الذي إنخفض الطلب عليه، إلا إن الصناعة الفندقية لا يمكن تغيير إنتاجها عند إنخفاض الطلب بل على العكس تبقى تكاليف التشغيل واحدة ما يضرّ المؤسسة الفندقية ضرراً كبيراً في الأوقات التي يكون فيها معدل الطلب منخفض. لذلك تكون درجة إستجابة المؤسسة الفندقية للتغيير تكون منخفضة جداً على الأقل بالأمد القصير، وسبب ذلك يعود الى عدّة عوامل من أهمها[١]:

أ- عامل الوقت: يتطلب التغيير في الطاقة الإستيعابية للمؤسسة الفندقية بناء المزيد من المؤسسات الفندقية وهذا يتطلب وقت طويل، ولذا لا يمكن الإستجابة للطلب عند إرتفاعه. فكلما طال الوقت اللازم للتغيير والتحوير على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الفندقية من أجل إستجابتها لإرتفاع الطلب كلما طال الوقت اللازم للتغيير.

---

[١] الحوري وآخر،٢٠١٣، ص٧٨ – ٧٩.

ب- كثافة رأس المال الثابت: إن عملية إجراء التغيير والتحوير على رأس المال الثابت هي عملية صعبة ومعقدة تحتاج الى تكاليف عالية وجهود كبيرة ووقت طويل، فرأس المال الثابت المتمثل بالأبنية والأثاث والديكورات والأجهزة والمعدات الموجودة فيها يشكل نسبة عالية وبالتالي تكون عملية التغيير والتحوير مكلفة.

ت- القابلية على الخزن: ان السلع المتنوعة التي تنتشر في الأسواق، لها القابلية على الخزن ولكن الخدمة الفندقية غير قابلة للخزن، بمعنى أن الخدمة الفندقية التي تستخدم هذا العام لا يمكن تأجيل إستخدامها الى عام آخر. لذلك إن إنخفاض معدل الطلب تكون بالنسبة الى الفندق هي فترات خسارة للكثير من الأموال التي كان من الممكن أن تكون بالنسبة إليه إيرادات حقيقية.

ث- القابلية على النقل: إذا كانت السلع المنتجة قابلة للنقل من سوق الى آخر حسب الأسعار في الأسواق، فيعمد على زيادة الكمية في الأسواق المرتفعة السعر، ويقلص عرضها في الأسواق المنخفضة السعر، غير إن الخدمة الفندقية تمتاز بعدم إمكانية نقلها.

ج- القابلية على التحوير: هناك بعض المشاريع التي من الممكن إجراء عليها بعض التحوير لتحويل إنتاجها الى أنماط جديدة تكيفاً مع حالة الطلب بالسوق على أن يكون هذا الإجراء منطقي وغير مكلف. إلا إن المؤسسات الفندقية مصممة هندسياً خصيصاً لتقديم الخدمات الفندقية السياحية ولا تصلح لإنتاج أنماط سلعية أخرى ، وإن تغيير

المؤسسة الفندقية الى مشروع آخر غير سياحي يصبح غير وارد ومكلف جداً.

٥. إرتفاع التكاليف للوصول الى مستوى عال من الترفيه: مع إرتفاع المعيشة للأفراد والتزايد المستمر فيما يعيشون فيه من رفاهية أصبح من الواجب على الفندق أن يقدم مستوى رفاهية أعلى من تلك التي تعيش فيها بعض الأفراد، من أجل أن يشعر النزيل أنه يتمتع بمستوى أعلى من الرفاهية. إن ذلك الأمر يكلف الفندق الكثير من النفقات الباهضة، لذا تقوم العديد من الفنادق برفع إجور الإقامة نتيجة للتجديدات المستمرة وما توفره من مستوى رفاهية لنزلائها.

٦. صعوبة إرضاء كافة السياح: إن عملية الرضى تعدّ عملية نسبية للسياح، فإرضاء النزلاء عملية شاقة ومرهقة جداً بسبب إختلاف نوعية وجنسية نزلاء الفندق، إذ إن لكل نزيل نظرة مختلفة عن مستوى الخدمات التي يلقاها داخل الفندق، ما يعدّ مشكلة حقيقية بالنسبة لإدارة المؤسسة الفندقية التي تكون مسؤولة عن إرضاء كافة أذواق النزلاء، وهو الأمر الذي يكاد يكون من المستحيل تحقيقه واقعياً.

- **الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية** The difficulties faced by the hotel human resources :

إن عقد الإقامة في المؤسسة الفندقية يتم بين الإدارة والنزيل، ويتطلب جهوداً يبذل من قبل الموارد البشرية المتصدية في الإدارة الفندقية على إقناع الزبون

بالخدمات المميزة التي تقدمها المؤسسة الفندقية. كما يتطلب الأمر هذا الى إعتراض العميل وإتباع الإدارة الى الوسائل المتعددة لإقناعه وهكذا. ومن الصعوبات التي تواجه الإدارة الفندقية يومياً ما يأتي:

١. الإعتراض على السعر: هناك الكثير من العملاء يعترضون على سعر الخدمات التي يقدّمها الفندق، وبالتالي يكون الرد الأفضل على هذا الإعتراض بالتركيز على الخدمات المتميزة التي تقدّمها المؤسسة الفندقية والتي تقدّم على مدار ٢٤ ساعة. وإذا ما إتجه العميل الى مقارنة السعر بأسعار المنافسين (المؤسسات الفندقية الأخرى) فعلى الإدارة الحذر من القيام بتشويه المنافسين، بل عليها أن تمدحهم بكل خير، وتركز على قيمة الخدمات المتميزة وأن يفخر بها.

٢. رغبة العميل في التشاور مع شريكه: كثيراً ما يرغب الزبون بالتشاور مع من يرافقه (إن وجد)، وهنا على الفندقي الناجح أن يبدي إستعداده لعرض الموضوع والخدمات على الطرف الآخر، أو أن يترك للزبون كل الحقائق والأرقام ليقوم هو بعرضها على الطرف الآخر سواء كان هذا الطرف موجوداً معه أو سوف يتصل به تليفونياً للتشاور.

٣. رغبة العميل في بعض الأوراق والنشرات عن المؤسسة الفندقية: أحياناً يستخدم العميل هذه الطريقة للهروب من الفندقي، وعلى الفندقي في هذه الحالة أن يقدّم كافة الأوراق والنشرات المطلوبة للعميل مع مواصلة تقديم عرضه للخدمات موضحاً النقاط الهامة في ذلك، وإذا لم يرغب العميل في

إستكمال العرض، فيجب على الفندقي أن يتركه بعد تحديد موعد آخر معه.

٤. تفضيل العميل لخدمات أحد المنافسين: يكون العميل القادم الى الفندق راغباً في خدمات أحد المنافسين، ولكنه لم يستخدمها هذه المرة لاحتمال أن يكون المنافس وصل نسبة الأشغال ١٠٠% فهو مكتمل العدد أو غير ذلك. وهنا يجب على الفندقي أن يتذكر أنه لا يلمح للعميل ما يشوه المنافس وألا يذكر أي كلمة تسيء لهذا المنافس، لأن ذلك من شأنه أن يقلل من قيمة الفندق ويسيء للفندقي أمام العميل. وإن أفضل طريقة للتعامل في هذه الحالة هي ذكر مميزات الخدمات التي يقدّمها الفندق.

٥. رفض العميل للخدمات: من الممكن أن يؤدي إسلوب عرض الخدمات لخدمات الفندق الى رفض العميل بسرعة لتلك الخدمات، لذا فعلى الفندقي أن يحاول تجنب إعطاء الفرصة للعميل أن يرفض الخدمات في المرحلة الأولى لأن العميل إذا رفضها فإنه غالباً سيتمسك بالإلتزام بالرفض، وعلى الفندقي الناجح إذا وصلت الأمور الى تلك المرحلة أن يحترم رفض العميل بلباقة وابتسامة، وأن يشكره على وقته ليترك بذلك الباب مفتوحاً أمام فرصة أخرى.

مصادر الفصل الثالث

1. A.M .SHeela, Economics of hotel Management, New Age International Publishers , New Dalhi, 2002.

٢. ابن منظور، لسان العرب، ج١١، ط٧، دار صادر، بيروت، ٢٠١١.

٣. توفيق، ماهر عبد العزيز، مبادئ ادارة الفنادق، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، ١٩٩٦.

٤. توفيق، ماهر عبد العزيز، مبادئ إدارة الفنادق، لا طبعة، دار زهران للنشر، عمّان، ١٩٩٦.

٥. الجبوري، سالم حميد سالم، العلاقة بين تصميم وتقديم الخدمة وجودة خدمات الايواء، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، ٢٠٠٢.

٦. حافظ، عبد الكريم، الادارة الفندقية والسياحية، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.

٧. حجازي، محمد حافظ، إدارة المنظمات الفندقية، لا طبعة، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، لا سنة.

٨. الحوري، الدباغ، مثنى طه، إسماعيل محمد علي، اقتصاديات السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٣.

٩. دياب، الموسوي، شمطو، محمد، صفاء عبد الجبار، سمير خليل، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، ط١، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٥.

١٠. الرفاعي، صالح، عطير، الديماسي، حسن، فراس، حسين، محمود، إجراءات وإدارة الدوائر الامامية والاستقبال، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٧.

١١. زروقي، بروجة، آمال حمو، علي زيان، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، بحث في الملتقى الدولي (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة حسيبة بن بو علي – الشلف، الجزائر، ٢٠١١.

١٢. سعيد ، سامي عبد القادر، فن الإدارة في صناعة الفنادق، لا طبعة، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١.

١٣. السعيدي، عصام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.
١٤. السيد علي، محمد أمين، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٨.
١٥. السيد، هالة حسن، مبادئ صناعة الضيافة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
١٦. الطائي، حميد عبد النبي، ادارة الضيافة، ط١، عمان، ٢٠٠٠.
١٧. الطائي، حميد عبد النبي، إدارة الضيافة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.
١٨. الطائي، حميد عبد النبي، أصول صناعة السياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
١٩. الطائي، حميد عبد النبي، صناعة الضيافة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٢.
٢٠. طه، طارق، إدارة الفنادق – مدخل معاصر، لا طبعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
٢١. عبد الله، الحوري، موسى، السيد عبد النبي، قيس رؤوف، مثنى طه، محمد عبد الرزاق، معروف الخولي، المبادئ العامة للسياحة، ط١، مكتب الرواد للطباعة، بغداد، لا سنة.
٢٢. عبد الله، محمد فريد، التخطيط السياحي وآفاق التنمية المستدامة، ط١، دار المواسم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٦.
٢٣. عبد كاظم، عبد الامير، تأثير إعداد الملاكات الفندقية المتخصصة على مستوى الخدمة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١.
٢٤. عبوي، زيد منير سلمان، معجم المصطلحات السياحية والفندقية، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.
٢٥. عطوي، فوزي، السياحة والتشريعات السياحية والفندقية في لبنان والبلاد العربية، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٤.
٢٦. العلاق، بشير، وآخرون، الترويج والإعلان – أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ١٩٩٨.

٢٧.لجنة الأدباء واللغويين، المعجم الوجيز، ط١، مجمع اللغة العربية، مصر، ١٩٨٠.
٢٨. المصري، أحمد محمد، إدارة الفنادق، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٢٩. منشورات دار المشرق، المنجد في اللغة والاعلام، ط٣٠، منشورات دار المشرق، بيروت، ١٩٨٨.
٣٠. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة فندقية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.
٣١. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أساسيات الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

أسئلة الفصل الثالث

س١ – تعددت تعاريف الفندق وفق منظور الباحثين، إذكرها مع توضيح الإشتقاق اللغوي لكلمة الفندق.

س٢ – أذكر مفصلاً أهمية المؤسسات الفندقية.

س٣ – عدد أنواع المؤسسات الفندقية واشرح واحدة منها.

س٤ – تحدّث عن وظائف المؤسسة الفندقية.

س٥ – للمؤسسة الفندقية خواص عديدة، عدّدها واشرح إثنين منها.

س٦ – عدد العوامل التي تساعد المؤسسة الفندقية على النجاح.

س٧ – هناك مشاكل متنوعة يتعرض لها الفندقي يومياً، تحدّث عن تلك المشاكل بإختصار.

4

الفصل الرابع

تصنيف المؤسسة الفندقية

Classification of Enterprise Hotel

أولاً : تعريف التصنيف الفندقي

ثانياً : أهمية تصنيف المؤسسة الفندقية

ثالثاً : تصنيف المؤسسات الفندقية في العراق

الفصل الرابع

تصنيف المؤسسة الفندقية

Classification of Enterprise Hotel

تطورت المؤسسات الفندقية في عالم اليوم مع تطورات العصر، وإذا ما أردنا تصنيفها وجدنا أن التصنيف يختلف من دولة إلى أخرى تبعاً لدرجة التطور في النشاط السياحي.

وتصنيف المؤسسات الفندقية وأماكن الإقامة في مستويات أصبح أمراً ضرورياً في تنظيم صناعة السياحة في جميع الدول، ووضع الإتحاد الدولي للمنظمات السياحية الرسمية – أصبح في ما بعد منظمة السياحة العالمية بإتفاقية دولية – عام ١٩٧٩ قواعد تصنيف دولية تكون لخمس مستويات يرمز لكل مستوى بعدد من النجوم، وتتدرج من نجمة واحدة وهذا أقل المستويات إلى خمس نجوم وهو أعلى المستويات[١]. ولكل درجة من هذه الفئات مجموعة من المواصفات والتجهيزات لا بدّ من وجودها من أجل أن يتم تحديد أسعار الإقامة والوجبات والمأكولات وغيرها من الخدمات. ومن أبرز تلك المواصفات[٢]: المبنى، الموقع، عدد الغرف، الحمامات، حمام السباحة والملهى الليلي، صالات الاحتفالات، البار، خدمة التلكس والبرق، الكافتريا، أجهزة التلفزيون، التلفونات،

---

[١] ينظر: صالح،٢٠٠٧، ص٣٨ – ٣٩.

[2] Abu Khalil, 2007, P14.

ثلاجات الغرف، الراديو والموسيقى الداخلية، خدمة الغرف، الخزائن، الخدمة الطبية، المحلات، قائمة طعام واستراحة للعاملين.

وأما أهم الأسس في تصنيف الفنادق فهي:

١- درجة الراحة : وتحدّدها التجهيزات والخدمات التي يقدمها.

٢- فترة العمل : سواء على مدار السنة، موسمي، فترة محددة الترانزيت.

٣- الهدف : الذي أنشئ من أجله (للإستشفاء، الراحة، الإصطياف، ....الخ).

٤- عدد الغرف وعدد الأسرة.

٥- التصنيف على أساس الأحرف (أ، ب، ج) أو النجوم (٥،٤،٣،٢،١).

إنّ الفنادق السياحية في عالم اليوم شهدت تطوراً كبيراً في جميع الجوانب الفندقية، سواء كان معماريّاً أو فنيّاً أو إداريّاً أو خدماتيّاً. ونتيجة لذلك اختلفت المعايير التصنيفية لدولة ما عن الأخرى، تبعاً لدرجة التطور في القطاع السياحي عموماً والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص.

أولاً : تعريف التصنيف الفندقي The definition of hotel classification :

هي عملية تصنيف المؤسسات الفندقية السياحية بالدرجة أو المستوى المناسب على أساس المعايير والمواصفات المنصوص عليها في لائحة مواصفات التصنيف السياحي ووفقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها.

ثانياً : أهمية تصنيف المؤسسة الفندقية The importance of hotel classification :

إن لعملية التصنيف أهمية كبيرة بالنسبة للسياحة العالمية والمحلية. فمن توحيد وتحديد شروط ومستوى الخدمات التي تتناسب مع درجات (أصناف) الفنادق المختلفة في جميع البلدان أو ضمن البلد الواحد يصبح من السهل على السائح وكذلك المكاتب السياحية أن تهتدي وتتعرف على الخدمات التي سوف يحصلون عليها مقابل أسعار محددة ومعلن عنها خلال مواسم العمل. وعند القيام بعملية التصنيف تراعى الأمور التالية:

١. موقع المؤسسة الفندقية ومساحتها.
٢. إستقلالية المدخل للفندق.
٣. مساحة صالة الإستراحة وتأثيثها.
٤. مكتب الإستقبال وملاحقه.
٥. الغرف : وتشمل :
   - عدد الغرف، الأجنحة وغرف ذوي الإحتياجات الخاصة.
   - مساحة الغرف المفردة، ومساحة الغرف المزدوجة.
   - حجم غرف الفندق وشكلها.
   - عدد الغرف المزودة بالبانيو، وعدد الغرف المزودة بالدوش.
٦. عدد المرافق الصحية والحمامات وتجهيزاتها.
٧. كمية ونوع وشكل الغرف أو الأماكن (الأقسام) المعدة للإستعمال العام، كأماكن التسلية، الخدمات، قاعات الحفلات والإجتماعات وغيرها.

٨. مدى ملائمة التجهيز والأثاث وجودتها ونوعيتها.

٩. المخازن المبردة والمجمدة والجافة للمواد الغذائية والمشروبات ومبردات الماء الكهربائية.

١٠. حجم ونوع التجهيز التقني والمتمثل في :

- التبريد والتدفئة.
- شبكة المياه وشبكة المجاري.
- الإضاءة.
- عازل الصوت.
- دورات المياه.
- أجهزة التليفونات.
- أجهزة الحاسوب.
- أجهزة السلامة مثل؛ مطافئ الحريق، أجراس الحريق وغيرها.

١١. مستوى الخدمة في الفندق (الغرف، المطاعم، الكافتريا، النوادي الرياضية، الصحية).

١٢. مؤهلات ومستوى الخبرة لدى العاملين في الفندق.

إن حدوث أي تقصير أو إهمال في هذه الشروط فإنه من الممكن تحويل الفندق من درجته الى درجة أقل وبالعكس.

كما وأن أبرز المواصفات المطلوبة في المؤسسات الفندقية هي : (المبنى، الموقع، عدد الغرف، الحمامات، حمام السباحة، الملهى الليلي، البار، صالات الحفلات، خدمة التلكس والبرق، الكافيتريا، أجهزة التلفزيون، أجهزة التليفون،

ثلاجات الغرف، الراديو والموسيقى الداخلية، خدمة الغرف، الخزائن، الخدمة الطبية، المحلات، قائمة طعام واستراحة للعاملين) ...الخ.

ثالثاً : تصنيف المؤسسات الفندقية في العراق :

إن العراق هو إحدى الدول التي سنّت قوانينها الخاصة في العملية التصنيفية للفنادق، وتبعاً لمعايير خاصة. فتتسم قواعد التصنيف أو معاييره بالتيسير والتخفيف من وطأة التصنيف العالمي، إذ يعتمد التصنيف الفندقي في العراق على تعليمات هيئة السياحة العراقية رقم (١) لسنة ٢٠٠٤ (تصنيف وتشغيل المرافق السياحية).

وأما من حيث العلاقة بين الدرجة التصنيفية وعدد النجوم، فتتمثل الدرجة الممتازة للفنادق بخمسة نجوم، والدرجة الأولى بأربعة نجوم، والدرجة الثانية بثلاثة نجوم، والدرجة الثالثة بنجمتين، والدرجة الرابعة بنجمة واحدة. ويوضح الجدول رقم (٣) تصنيف الفنادق من حيث العلاقة بين الدرجة وعدد النجوم وفقاً لقانون هيئة السياحة العراقية.

جدول رقم (٣)

العلاقة بين الدرجة السياحية للفندق وعدد النجوم في العراق

الدرجة التصنيفية	عدد النجوم	
الدرجة الممتازة	خمس نجوم	*****
الدرجة الأولى	أربع نجوم	****
الدرجة الثانية	ثلاث نجوم	***
الدرجة الثالثة	نجمتان	**
الدرجة الرابعة	نجمة واحدة	*

أما الشروط أو المعايير الملزمة في العملية التصنيفية للفنادق السياحية في العراق، فيحدّدها قانون هيئة السياحة العراقية رقم (١) لسنة ٢٠٠٤[١] – الفصل السابع، وقد جاء فيه:

عنوان التشريع: تصنيف المرافق السياحية

التصنيف: تعليمات

رقم التشريع: ١

سنة التشريع: ٢٠٠٥

تاريخ التشريع: ٢٠٠٤/١/١

مادة ١

---

[١] ينظر: جريدة الوقائع العراقية، ٢٠٠٥، ص٣.

يقصد بالمرافق السياحية ما يأتي:

أولاً – المطاعم

ثانياً – الفنادق

ثالثاً – الشقق السياحية

رابعاً – محلات اللهو والمقاهي السياحية والسينمات

خامساً – صالات الحفلات وقاعات المناسبات

سادساً – محلات بيع المشروبات الكحولية بالجملة والمفرد

سابعاً – مدن الألعاب

ثامناً – المخيمات السياحية

تاسعاً – محلات بيع التحف والمنتوجات التراثية داخل المرفق السياحي

ويهمنا هنا ذكر الفصل الخاص بتصنيف الفنادق وهو الفصل السابع من التشريع، والذي ذكر نصه في الملحق رقم (١). والملحق رقم (٢) فاختص بتصنيف الشقق السكنية.

أما الفنادق التي لم تصنف ولم تمنح إجازة من قبل المؤسسة العامة للسياحة، فيطلق عليها (الفنادق الشعبية) التي صنفها التشريع الصادر من اللجنة المركزية الخاصة بإجازة عمل الفنادق والمطاعم والمقاهي الشعبية والإشراف عليها في ١٩٨٢/٥/٩، إلى درجتين أ و ب تبعاً للأسس الآتية:

١. الموقع ونوعية البناء.

٢. نوعية الشبابيك والستائر.

٣. تبليط الأرضية وفرشها ونوعية المرافق والمغاسل.

٤. نوعية الأثاث.

٥. النظافة العامة.

٦. كفاءة العمال وملابسهم ونوعية الخدمات والأدوات المستعملة.

مصادر الفصل الرابع

1. Mohamed Abu Khalil, Front Office Management, First Edition, Dar Al-Houloud, Beirut, 2007.

٢. جريدة الوقائع العراقية (الجريدة الرسمية لجمهورية العراق)، السنة ٤٦، العدد ٣٩٩٤، ٢٢ شباط ٢٠٠٥.

٣. صالح، غادة، اقتصاديات السياحة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

أسئلة الفصل الرابع

س١ – عرف عملية التصنيف الفندقي.

س٢ – ماهي أهمية التصنيف الفندقي؟

س٣ – إذكر خمساً من الأمور التي تراعى في عملية تصنيف المؤسسات الفندقية.

5

الفصل الخامس

الخدمة الفندقية

Hotel Service

أولاً : تعريف الخدمة الفندقية

ثانياً : أهمية الخدمة الفندقية

ثالثاً : أنواع الخدمات الفندقية

رابعاً : خصائص الخدمات الفندقية

خامساً : الصناعة الفندقية والغرف الذكية

سادساً : جودة الخدمة الفندقية

الخدمة الفندقية

Hotel Service

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة، والتي إجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين، كلّ من وجهة نظره، فعرّفت بأنها: نشاط أو منفعة أحد الأطراف يمكن أن يقدّمه لطرف آخر، يكون غير ملموساً بالضرورة ولا ينتج عنه ملكية لأي فرد، ويمكن أن يرتبط أو لا يرتبط الانتاج بمنتج طبيعي[١].

تفتقر الخدمة الى تعريف واضح يتمتع بالشمولية والدقة مقارنة بالسلع المادية. فالجمعية الأمريكية للتسويق عرّفت الخدمة بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة[٢]. وعرّفها بعض الباحثين بشيء من الوضوح بأنها : أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدّمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية[٣].

كما وعرّفت الخدمة بأنها:

١. عمل أو أداء أو نشاط تقدّم من خلال شخص اى آخر، وهي ليست ملموسة، ولا ينتج عنها أي تملك لشيء، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية،

---

[١] مبولي وآخر، ٢٠٠٧، ص٤٠ – ٤١.

[٢] الضمور، ٢٠٠٥، ص١٨.

[٣] الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٣٤.

ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتوجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم[١].

٢. عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية مثل الطعام والشراب وعناصر عاطفية إحساسية والتي بدورها تقسّم إلى جزأين : الصورة الذهنية image أو الطريقة التي يقدّم الفندق من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق والتي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجهات الفندق المختلفة، وكذلك الجو العام للفندق atmosphere أو ما يتوقعه العملاء أن يأخذ حيزاً في الفندق[٢].

٣. هي الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية[٣].

ونالت الخدمة السياحية أيضاً حصّتها من التعاريف، فقد عرّفت على إنها:

١. أوجه نشاط غير ملموس تهدف الى إشباع الرغبات والإحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال.

٢. نشاط أدائي ينفذ للعميل أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك مثل الاستخدام ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات المنظمات السياحية[٤].

---

(1) Kotler, 2006, P402.

(٢) مقابلة، ١٩٩٨، ص١٠٢.

(٣) توفيق، ١٩٩٧، ص١٣٩.

(٤) أبو رمان وآخر، ٢٠٠٠، ص٣ – ٤.

إن مفهوم الخدمة السياحية من المفاهيم التي تناولها العديد من الكتاب والباحثين، إذ عرفوها على إنها: منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها اشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح ومحققة مردوداً مادياً لمن يقدمها[١]. في حين عرفها آخر على انها: مجموعة من الاعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق بعيداً عن مكان سكنهم الاصلي[٢].

كما عرفت على انها: فعل أو أداء يقدمه طرف معين فندق او شركة سياحية الى طرف آخر (السائح) ولا يمكن نقل هذه الخدمة بل على السائح ان يأتي الى منطقة القصد السياحي لاشباع رغبته[٣]. وعرّفت أيضاً بأنها: منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف الى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع[٤].

أولاً : تعريف الخدمة الفندقية Hotel Service Definition :

يرتبط النشاط الفندقي بإقامة وإيواء وإعاشة نزلاء الفندق من القادمين والمقيمين والمواطنين بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة من فنادق، قرى سياحية، شقق مفروشة أو مخيمات وغيرها من عناوين الإقامة. وبالتالي؛

---

[١] علي، ٢٠٠٧، ص٢١.

[٢] العدوان، ١٩٩٦، ص٩.

[٣] فرحان، ٢٠٠٦، ص٢١.

[٤] ابو رمان وآخرون، ٢٠٠٠، ص٤.

أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف الخاصة بالخدمة الفندقية والتي إجتهد في وضعها العديد من الباحثين، كلّ من وجهة نظره. ومن تلك التعاريف:

١. العمل أو النشاط الذي يمكن تقديمه من قبل طرف لطرف آخر، والتي هي في الأساس غير ملموسة ولا يمكن أن تؤثر على أي ملكية[١].
٢. مجموعة من المنافع التي تُقدّم من قبل الخدمة للمستفيد[٢].
٣. مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقدّم من قبل إدارة الفندق والعاملين فيه الى الضيوف ومن خلال الاستعانة بالسلع الملموسة على الغالب[٣].

- **تفسيرات مفهوم الخدمة الفندقية :**
  - نشاط غير ملموس.
  - تنتج الخدمة وتقدّم حال الطلب عليها.
  - تقدّم منفعة للآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
  - لا ينتج عن الخدمة نقل الملكية.
  - قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلعة مادية.
  - مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيف الراحة والتسهيلات عند شراء وإستهلاك الخدمات الفندقية.

---

(1) Kotler & Keller, 2012, P65.
(2) Lovelock & Wirtz, 2007, P41.

(٣) مشعل، ٢٠١٥، ص١٤.

- **صفات مقدم الخدمة :**

بعد أن تعرفنا على مفهوم الخدمة بشكل عام، والخدمة السياحية والخدمة الفندقية، نضع بعض السمات الخاصة التي يتصف بها مقدم الخدمة والتي من أبرزها:

- التحلي بالأدب الرفيع.
- حُسن السيرة والخلق.
- الإناقة المتميزة.
- التحصيل العلمي الجيد.
- يهندس اللطافة والإبتسامة.
- يفهم تصرفات الضيوف.
- يقرأ حركات الضيوف.
- مصغي جيد للآخرين ولا يقاطع الآخرين، فضلاً عن أنه لا يغيّر الموضوع.
- كلامه مناسب ولا يرفع صوته، فضلاً عن لباقته في الحديث.
- سريع البديهية مع الأخذ بالإعتبار عدم العجلة بالإستنتاج، كونها تؤدي الى اتخاذ القرارات غير الناجحة.
- يمتلك روح التعاون.
- يتحمل ضغط العمل.
- وغيرها من السمات الشخصية المميزة لمقدم الخدمة السياحية.

ثانياً : أهمية الخدمة الفندقية The importance of hotel services :

تتميز الخدمات الفندقية بأهمية كبيرة في النشاط الفندقي، إذ تأتي تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

١. لا تقتصر الخدمة الفندقية في العصر الحالي على خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمسابح وغيرها من الخدمات. وقد تمكنت الولايات المتحدة الأمريكية أن تسمو بالفندقة الى أعلى مستويات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري، إذ تمكن التنظيم الفندقي الأمريكي بنشأته الضخمة أن يغيّر من نظام المعيشة التقليدي للأسرة الأمريكية، فبعض الفنادق في أمريكا يصل عدد الغرف فيها الى (٥٥٠٠) غرفة مجهزة بكافة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الضيوف ورغباتهم دون الحاجة الى الخروج من الفندق. ويستطيع الضيف أن يقيم في بعض الفنادق الأمريكية لمدة شهر كامل ويحصل على كل الخدمات التي يحتاج إليها دون الخروج من الفندق.

٢. إن التنوع المتعدد في الخدمات الفندقية أدى الى خلق وتوليد فرص عمل جديدة.

٣. يمثل شراء الخدمات الفندقية من قبل السائح النسبة الأكبر من إنفاقاته السياحية.

٤. يؤدي عرض الخدمات الفندقية المتنوع الى زيادة في الطلب على المؤسسة الفندقية وبالتالي يؤدي ذلك الى زيادة محصلة الدولة من النقد الأجنبي.

٥. تؤدي الخدمات الفندقية المتميزة دوراً في زيادة الطلب على المؤسسة الفندقية أو تكرار السائح للحجز مرة أخرى ما يزيد في الإيرادات الفندقية وبذلك يؤدي الى زيادة الأرباح.
٦. تشكل المؤسسة الفندقية جزءاً مهما في الحملات الإعلانية لمكاتب السفر والسياحة ولمنظمي الرحلات السياحية ما جعلها تساهم في زيادة الطلب على برامج الرحلة السياحية، ويرجع السبب في ذلك الى تميّز الخدمات الفندقية.

ثالثاً : أنواع الخدمات الفندقية Types of hotel services :

إن الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة وتحتوي على عدد من الأنشطة التي تهدف جميعها إلى خدمة الضيف ونيل رضاه فيما يقدّم له من خدمات الإقامة والتغذية والترفيه وغيرها من الخدمات. ومن هذه الخدمات:

١. **خدمات الإيواء:** تمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى كالشقق الفندقية والقرى السياحية والموتيلات وغيرها، وينفق الضيف على هذه الخدمة (٤٥ %) من ميزانيته السياحية.
٢. **خدمات الطعام والشراب:** يحتوي الفندق على العديد من المطاعم المتخصصة كالمطعم اللبناني والإيطالي والصيني والفرنسي وغيرها، وتشكل (٢٩ %) من إنفاقات الضيف.
٣. **الخدمات الإضافية:** وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق مثل :
   - خدمات تأجير السيارات.
   - الخدمات المصرفية (البنك).

- خدمات الغسل والكوي.
- خدمات حمام السباحة (المسابح).
- خدمات النادي الصحي.
- خدمات رجال الأعمال.
- خدمات المؤتمرات والحفلات.
- خدمات الصالة.
- خدمات الرحلات السياحية.
- خدمات ساحات وقوف السيارات.
- خدمات أخرى.

رابعاً : خصائص الخدمات الفندقية Characteristics of hotel services :

تتميز خدمة المنتوج السياحي عموماً وخدمة المنتوج الفندقي على الخصوص بالعديد من الخصائص. ومن أجل أن نفهم خاصية الخدمات الفندقية، سنتناول كل خاصية من الخواص الفندقية من خلال التركيز على خصائص الخدمات بشكل عام، وخصائص الخدمات الفندقية بشكل خاص. فمن أهم الخصائص الفندقية ما يلي:

١- **اللاملموسية** Intangibility : تتسم الخدمات بعدم ملموسيتها، إذ إن الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم[١]، فالخدمات الفندقية تكون غير ملموسة نسبياً – كما هو الحال

---

[١] ينظر: الزغبي، ٢٠١٠، ص٢٧٣.

في الخدمات السياحية – فلا يمكن لمسها, أو تذوقها، أو رؤيتها، أو الشعور بها، أو سماعها، أو شم رائحتها[١]، إذ لا يمكن للمسافر أن يرى ناتجاً ملموساً لشراء الإيواء مسبقاً، ونتيجة كون تجربة أداء الخدمة مختلفاً عن الأشياء الطبيعية، لذا لا يمكن إدراكها في الذهن (غير ملموسة ذهنياً)، مثال ذلك؛ أن ضيف الفندق يدرك بديهياً أنه سيحصل على خدمة الإيواء الآمنة والممتعة قبل شرائها، وتبعاً لذلك، تمثل الخدمات الفندقية مفهوماً مجرداً أكثر من السلع الطبيعية.

ومن هنا تتزاوج الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، إذ إن قلة من الخدمات الفندقية تكون غير ملموسة بصورة نقية (مثل تأمين الغرفة)، أو ملموسة بصورة نقية، كما هو الحال إن يقدم الفندق (س) عناصر غير ملموسة في صورة الإيواء، وعناصر ملموسة في صورة الغرفة، أو السرير، أو الوسائد وغيرها[٢].

٢- **التلازمية** Inseparability : تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت أي لا يمكن تجزئتها خلافاً للسلع[٣]. والتلازمية؛ هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الخدمات الفندقية فلا يمكن فصلها عن بائعها.

---

[١] ينظر: عقيلي وآخر، ١٩٩٤، ص١٢٠.

[٢] ينظر: الحجار، ٢٠١٥، ص١٢٠.

[٣] الصعيدي، ٢٠٠٠، ص٢٢١.

إن مقدم الخدمات يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدّم فيه الخدمة. وبذلك تكون قناة التوزيع مباشرة، أي على البائع عند عرض خدماته يجب إيجاد جهة الخدمة، فلا يمكن أن تباع في أكثر من سوق، والمثال على ذلك؛ عندما نقوم بإنتاج الخدمة الفندقية (الإيواء) للغرفة، فإن العلاقة بين مقدّم الخدمة والخدمة علاقة تلازمية لا يمكن الفصل بينها[١].

٣- **عدم التجانس** Heterogeneity : يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة، ففي بعض الأحيان، لا يلتزم مورد الخدمة بمعايير الأداء، أو أن لا يتمكن من المحافظة على الثبات في التعامل مع من يحيطون به حتى وإن كان خلال نفس اليوم. أما بالنسبة إلى الزبون فإن إدراكه إلى الخدمة قد يتغير من مناسبة إلى أخرى، وقد تصبح بعض أنماط الخدمة مملة إذا استمر تقديمها بنفس الرتابة التي تقدم بها[٢].

وفي الخدمات الفندقية، فمن الصعب تحقيقها بشكل منمط، ويرجع السبب في ذلك الى تذبذب أداء العاملين، ما يعطي عدم التشابه في الخدمات. فالخدمة الفندقية يقدّمها العنصر البشري الى عنصر بشريّ آخر، وبالتالي تختلف الخدمة من موفر الى موفر آخر، ومن عميل إلى عميل آخر. إذ تختلف الخدمات الفندقية التي يوفرها نفس الفندق على أساس يومي، وأسبوعي، وحتى شهري، فيختلط تقديم الخدمة بالمشاعر والمواقف والمهارة فضلاً عن المعرفة. ومن هنا لا يستطيع الموفرون الإحتفاظ بنفس أداء الخدمة لاعتماد الأداء على طلب السائح للخدمات

---

[١] ينظر: مقابلة، ٢٠٠٧، ص٥٠.

[٢] ينظر: العلي، ٢٠١٠، ص٢٨٨.

أيضاً، ففي موسم الذروة عندما يوجد طلب كبير على خدمات فندقية لا يستطيع الموفرون أن ينفقوا الكثير من الوقت مع العملاء مثلما يكون الحال عليه في فترات انخفاض الطلب[١].

وعلى الرغم من ذلك، فإن الخدمات الفندقية تكون متجانسة نسبياً، كما هو الحال في مناشف حمامات الغرف الفندقية تكون متجانسة، لذلك يسعى المنتج السياحي الفندقي إلى تحقيق التجانس في الخدمات.

٤- **تذبذب الطلب** Demand Fluctuation : يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الإستقرار، فهو يتذبذب بين فصول السنة كما في صيانة أجهزة التكييف في فصل الصيف أو خدمة صيانة أجهزة التدفئة في فصل الشتاء.

أما الخدمة الفندقية، لا تتذبذب بين فصول السنة فحسب بل تتذبذب من يوم إلى آخر من أيام الإسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، وإزاء حالة الطلب هذه فإن مؤسسات الضيافة (الفنادق) تمتلك طاقات إستيعابية محدودة وفي الغالب ما تكون ثابتة[٢].

٥- **تغاير الخواص** Change properties: من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، بالنسبة لشركة الخدمات، أو حتى البائع المستقل للخدمات، التوحيد القياسي أو النمطي لإنتاج الخدمات وتقديمها، وتختلف كل وحدة من الخدمة بطريقة ما عن كل وحدة أخرى من نفس الخدمة نظراً لوجود العامل الإنساني في

---

[١] ينظر: السعيدي، ٢٠٠٩، ج١ ص٥٥.

[٢] ينظر: الطائي، ٢٠٠٤، ص٢٠٠.

الإنتاج، وبالنسبة إلى المشتري، تعني هذه الخاصية أنه من الصعب التنبؤ بالجودة قبل الإستهلاك الفعلي[1].

ترتكز الخدمة الفندقية في تقديمها على العنصر البشري كرابط وثيق في الخدمة، لذلك هي خدمة متنوعة ومتغايرة في الجودة[2]، فمثلاً خدمة الإيواء المقدمة في فندق ما قد تكون في المرة الأولى إيجابياً، أو وقد تترك إنطباعاً سلبياً بسبب تعرض الزبون لخلط حقيبته مع أحد النزلاء الآخرين، أو في حال طلب الخدمة لعصير معين (وهو ذاته يقدّم لمجموعة من الزبائن)، ففي هذه الحالة تسعى الخدمة السياحية داخل الفندق، لتكون ثابتة وعلى وتيرة واحدة لكسب رضا الزبون، ومعنى ذلك إن تغير الخواص نسبي في المنتوج السياحي.

٦- **قابلية الخدمة للفناء أو الإهلاك** Viability of the service yard or depreciation : لمّا كانت حياة المنفعة من الخدمات السياحية قصيرة، فإن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة معينة، يصعب على المشتري الحصول عليها في فترات أخرى. وتعدّ الخدمة الفندقية خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية أيضاً، ويظهر ذلك جلياً عن طريق عدم بيع غرفة في الفندق، أو غرفة في الباخرة، أو في القطار. إذ إن صاحب الفندق قد يخسر الكثير يومياً عند عدم ورود النزلاء الى غرف أعدّت لهم، والحال هذا أشبه بالخسارة التي تلحق بالطائرة المسافرة بأقل من العدد المخصص، فهي خسارة لخدمة لا يمكن إستردادها، فهي سريعة الزوال.

---

(1) ينظر: ايتزل وآخرون، ٢٠٠٦، ص٢٩٨.

(2) ينظر: الملكاوي، ٢٠٠٨، ص٢١.

٧- **الخزن** Storage : تعدّ الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة، وعليه، فإن المقعد الخالي في المسرح، مثلاً يعدّ خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقاً. فهذه الخدمة غير قابلة لأعادة تداولها والأنتفاع بها مرة أخرى فهي تستهلك بمجرد تقديمها للعملاء[١]. وكذلك الحال للخدمة الفندقية لا يمكن خزن الخدمة الفندقية فالغرفة الخالية في فندق مثلاً يعد خسارة طالما أنه لا يمكن خزنها لبيعها لاحقاً، كما لا يمكن خزنها من موسم الكساد لتوفيرها في موسم الذروة.

٨- **النقل** Transportation : على العكس من إنتقال السلع من أماكن فيضها عن الحاجة إلى أماكن الشح التي يشتد الطلب عليها، تفقد المؤسسة الخدمية قدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من مكان الى آخر. إذ إن شراء الخدمة الفندقية يحتّم على السائح الإنتقال إلى المقصد السياحي أو الى الفندق، ويترتب على هذا إستهلاك الخدمة في المقصد السياحي أو الفندق حتى يستطيع الإستمتاع بهذا المنتج[٢].

٩- **نقل الملكية** Transfer of ownership : إن شراء خدمة من مؤسسة خدمية لا يعني حصول المشتري على حق الملكية، لأن الخصائص المادية تبقى ملكاً للمؤسسة. فعملية الشراء التي تتم من قبل السياح ومؤسسات الضيافة لا يحصلون على حق الملكية أو الإمتلاك للخدمات، كون جميع الخصائص المادية الضرورية لمؤسسة الضيافة تبقى ملكاً لها، ولكن الضيف ينتفع أو يستمتع بالخدمات

---

[١] ينظر: ابو النصر، ٢٠٠٨، ص٩٤.

[٢] ينظر: حسن، ٢٠٠٨، ص٧١.

والتسهيلات المقدمة إليه خلال فترة إقامته بالفندق. ومعنى ذلك، عندما يشتري الضيف غرفة في فندق، فإنه يشتري سلعاً ملموسة مثل السرير والأثاث لمدة محدودة تمثل فترة إقامته ولا ينتج عن ذلك تملكه لها، فضلاً عن إنه يشتري تجربة الفندق (جو الفندق، طريقة معاملة وأداء العاملين أو القائمين بالخدمة ومهاراتهم ومحفزاتهم ...الخ) ليتحصل على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعياً مثل الراحة في سرير الفندق، بينما يكون بعضها نفسياً مثل الإستمتاع والسعادة.

١٠- **فصل الخدمة الفندقية عن المستهلك** Separation of hotel services and consumer : يكون انتاج الخدمات السياحية واستهلاكها غير قابلين للفصل، فلا يمكن انتاج خدمات السياحة في أحد المواقع واستهلاكها في موقع آخر[١]. والحال هذه فإن خدمة الغرفة الفندقية تباع أولاً وتستهلك في نفس الوقت، فالانتاج والاستعهلاك غير قابلين للفصل.

١١- **مكملة ومتمّمة** Complementary: إن الفندق لا يستطيع لوحده إشباع رغبات الزبون، لذا يتطلب منه التنسيق مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة.

ويوضح الجدول رقم (٤) المقارنة بين الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية.

---

[١] ينظر: عبوي، ٢٠٠٨، ص٤٧.

جدول (٤)

مقارنة الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية

ت	الخاصية	الخدمات بشكل عام	الخدمة الفندقية
١.	**اللاملموسية**	تتسم الخدمات بعدم ملموسيتها، فتجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم، وترتكز على : صعوبة المقارنة بين الخدمات لإختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، إقتصار توزيع الخدمات على الوكلاء والسماسرة فليس للتجّار دور، قدرة مسوقي الخدمات على إستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة.	تكون غير ملموسة نسبياً، تتزاوج الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، عناصر غير ملموسة في صورة الإيواء، وعناصر ملموسة في صورة الغرفة، أو السرير ، أو الوسائد وغيرها.
٢.	**التلازمية**	هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وترتكز على : وجود العلاقة المباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد من الخدمة، ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون المستفيد من الخدمة في إنتاجها،	لا يمكن فصلها عن بائعها، وأن مقدم الخدمات يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدّم فيه الخدمة.
٣.	**عدم**	يختلف أداء كل من مورد الخدمة	من الصعب تحقيقها بشكل

	التجانس	أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة.	منمط، بسبب تذبذب أداء العاملين، أي عدم تشابه الخدمات. تكون متجانسة نسبياً، مثال مناشف حمامات الغرف الفندقية تكون متجانسة.
٤.	**تذبذب الطلب**	الطلب على بعض الخدمات متذبذب وغير مستقر.	أيضاً.
٥.	**تغاير الخواص**	من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، التوحيد القياسي أو النمطي لإنتاج الخدمات وتقديمها، وتختلف كل وحدة من الخدمة بطريقة ما عن كل وحدة أخرى من نفس الخدمة نظراً لوجود العامل الإنساني في الإنتاج.	ترتكز في تقديمها على العنصر البشري كرابط وثيق في الخدمة، لذلك هي خدمة متنوعة ومتغايرة في الجودة.
٦.	**قابلية الخدمة للفناء** أو **الإهلاك**	قابلة للفناء والإهلاك بشكل كبير، لأن القدرة القائمة لايمكن تخزينها أو جردها للاستخدام المستقبلي.	هي خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية أيضاً، عدم بيع غرفة في الفندق، فإن هذه الخدمة غير المباعة لا يمكن خزنها لليوم التالي وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للمؤسسة خسارة لا يمكن تعويضها.
٧.	**خاصية**	صعوبة تخزين الخدمة قياساً	أيضاً.

	الخزن	بالسلعة.	
٨.	خاصية النقل	تفقد مؤسسة الخدمة قدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، فلا يمكن نقل الخدمة من مكان فيضها الى أماكن الشح. ولكن إذا ما طلب من طبيب أن يعاود مريض في منزله من أجل الفحص السريري فهل هذا نقل لخدمة الطبيب؟ فإن كان الجواب إيجاباً فالخدمة يمكن نقلها وإذا كان سلباً فهذا يعني أن الخدمة لا يمكن نقلها.	السائح هو الذي ينتقل إلى المقصد السياحي أو الى الفندق للحصول على الخدمة.
٩.	خاصية نقل الملكية	إن شراء خدمة من مؤسسة خدمية لا يعني حصول المشتري على حق الملكية إذ إن الخصائص المادية تبقى ملكاً للمؤسسة.	كذلك الحال إن عملية الشراء التي تتم من قبل السياح ومؤسسات الضيافة لا يحصلون على حق الملكية أو الإمتلاك للخدمات.
١٠.	فصل الخدمة الفندقية عن المستهلك	لا يمكن الفصل بين الخدمة ومستهلكها.	كذلك الحال للخدمة الفندقية، يكون إنتاج الخدمات الفندقية، وإستهلاكها غير قابلين للفصل.
١١.	مكملة	تتكامل بعض الخدمات لتحقيق	لا يستطيع الفندق لوحده إشباع

	ومتمّمة	خدمة، تحقق إشباعاً لرغبات المستهلك.	رغبات الزبون، لذا يتطلب منه التنسيق مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة.

خامساً : الصناعة الفندقية والغرف الذكية Hotel industry and smart rooms :

تعتمد خدمات الغرف الذكية على التكنولوجيا في تقديم الخدمة، وكما هو الحال في استخدام الخدمة الذكية في الغرف الفندقية في نظم الإضاءة بمجرد فتح الأبواب، وتشغيل خدمات الحمامات بمجرد الدخول إليها، فضلاً عن خدمات الأنترنت والإتصالات التي وصل الأمر بإيصالها الى حمامات الغرف أيضاً، ما عزّز الرفاهية في الخدمات بمستويات أعلى من مثيلتها في العالم. وإذا ما كانت الخدمات الذكية وسيلة لزيادة عنصر رفاهية من جهة، وارتفاع نسبة الكفاءة في الخدمة من جهة أخرى، وبالتالي لا تعدّ الخدمات الذكية بديلاً عن الخدمات التقليدية.

وتم تزويد الغرف الذكية بديكور مبتكر، ومجموعة من المرافق التي تلبي إحتياجات رجال الأعمال مثل: الأنترنت، اللاسلكي، شاشات كريستال ٣٢ بوصة/ أكثر، منظومة إستحمام إلكترونية تعمل بمجرد الدخول إليها، وتركيب أجهزة حساسة في غرف النوم والحمامات لتعمل الأضواء بمجرد الدخول وكذلك فتح الأبواب.

إن تطوير الخدمات الذكية يرتكز على تعاون إيجابي بين المنتج الخدماتي والإدارة الفندقية. وبمعنى آخر بين موردي التكنولوجيا المطورة ومدراء الإدارة الفندقية من أجل توفير الخدمات الإلكترونية لنزلاء الفندق، مع الأخذ بعين الإعتبار الأسعار التنافسية.

وفي ضوء ذلك، نجد أن للخدمات الذكية في الصناعة الفندقية استخدامات عديدة عن طريق:

١. فتح الغرف: أصبحت الغرف في الفنادق الحديثة تفتح بالبطاقات الممغنطة (البطاقة الذكية).
٢. تشغيل نظم الإضاءة للغرف: إستخدام البطاقة الذكية ذاتها في نظم إضاءة الغرفة عن طريق جهاز صغير تضع فيه البطاقة. وبذلك يكون نظام الإضاءة يتحكم به السائح، فعند دخوله الغرفة تعمل الإضاءة والأجهزة الكهربائية، والعكس يحدث عند مغادرته الغرفة، إذ سيتم سحب البطاقة الذكية ما يؤدي الى فصل الكهرباء باستثناء الثلاجة، ولن تفصل الكهرباء فوراً وإنما ستفصل بعد عدة ثواني.

سادساً : جودة الخدمة الفندقية Quality hotel services :

لا يعتمد التقويم النهائي لجودة الخدمة الفندقية على ناتج الخدمة بمفرده، وإنما يعتمد أيضاً على عملية الخدمة، أي على جودة التداخل البيني بين الضيف وموفر الخدمة الفندقية، وتعدّ العلاقة الإيجابية بينهما من مميزات صناعة الضيافة، إذ إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات السياحية يتوقف على كفاءة

ومهارة العنصر البشري، فهي من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية. ولذا تسعى الادارات العليا الى تصميم البرامج التدريبية من أجل رفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارات التخصصية اللازمة التي تمكنه من تحقيق أعلى مستويات الجودة المأمولة، فضلاً عن تنمية قدراته الذاتية. ووفقاً لذلك؛ تعرّف جودة الخدمة بأنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة[١].

- **أهمية الجودة في المؤسسة الفندقية :**

إن توافر هذه الجودة يحقق رضا السائح عن السلعة أو الخدمة السياحية، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، وبذلك تحافظ المؤسسات على عملائها، وبالتالي المحافظة على أرباحها، وموقعها التنافسي، وحصتها السوقية، ما يشكل دافعاً لقدراتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حصتها، وتحقيق أرباح أعلى. وينعكس الجانب الايجابي هذا في زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى؛ زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

ولقد ساعد التطور التكنولوجي أو التقني المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للضيوف، إذ إن الضيف يتمحص كثيراً قبل الإقدام على شراء الخدمات الفندقية. وعلى الرغم من إن هذه الخدمات الفندقية تحتاج الى اللمسة الإنسانية من

---

[١] المحياوي، ٢٠٠٦، ص٩٠.

قبل مقدميها الذين يكونون على اتصال مباشر بالضيوف. أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.

إن ضغوط العمل جعلت عدد من المدراء العاملين في القطاع السياحي والفندقي ينظرون الى مفهوم الجودة في الخدمات على أنه مكلف وغالي، وبنفس الوقت يصعب تطبيقه بالشكل اللازم، غير أن محصلة العائد المتميّز من جراء تطبيق نظام الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية له الأثر الأكبر من الأهمية في تحقيق الجوانب التالية:

أ. تحقيق الرضى السائح.

ب. تنامي حدّة المنافسة في قطاع الخدمات.

ت. ميزة تنافسية تلزم الادارات على أخذها بعين الإعتبار في نشاطها التسويقي.

ث. زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

ج. زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر.

ح. تحقيق الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

- **سلسلة الخدمة الفندقية:**

توضح سلسلة الخدمة الفندقية، كيف يواجه الضيف الخدمة المقدمة خلال فترة إقامته. كما وإن السلسلة توصف الخدمات كما يلم بها الضيف قبل دخول تسهيلات موفر الخدمة، وتلك التي يواجهها الضيف أثناء الأداء الفعلي للخدمة، وتلك التي تحدث بعد رحيل الضيف.

- قبل دخول الضيف (تسهيلات موفر الخدمة): تمثل جودة الإنطباع الناتج من المعلومات عن الخدمات الفندقية التي أعلنت عنه إدارة التسويق الفندقي، عبر وسائل الإعلام المختلفة والأنترنت، فضلاً عن الإجابة عن تساؤولات الضيف عمّا يحتاجه.
- بوجود الضيف (أثناء الأداء الفعلي للخدمة): عند وصول الضيف تسنح الفرصة لموفر الخدمة الإتصال وجهاً لوجه معه. ونظراً لشعور الضيوف بالخدمات، وشعورهم بأن أي إتصال مع العاملين يمثل تجربة الخدمة، لذا يعدّ كل العاملين كجزء من معادلة الخدمة.
- بعد رحيل الضيف : بعد ترك الضيف للمؤسسة الفندقية، لم تكتمل تجربة الخدمة بعد، فتستمر العديد من الفرص لتوفير خدمة الجودة المستمرة. إذ تسمح متابعة الضيف بتقويم أنواع الخدمات المقدمة وجودتها.

مصادر الفصل الخامس

1. Kotler,P.and Keller, K.L, Marketing Management, Pearson: Prentice Hall, New Jersey, 2006.
2. Kotler,P.and Keller, Kevin Lane, Marketing Management, 14th – edution, Pearson - Hall, 2012.

3. Lovelock Christopher and Wirtz Jochen (2007), Lovelock Christopher and Wirtz Jochen (2007) Service Marketing , People, Technology, Strategy . Peaarson Prentice Hall.

٤. أبو النصر، مدحت، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.

٥. ابو رمان، اسعد حماد وآخرون، التسويق السياحي والفندقي، المفاهيم والاسس العلمية، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

٦. ابو رمان، الديوه جي، أسعد حماد، أبي سعيد، التسويق السياحي والفندقي – المفاهيم والأسس العلمية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٠.

٧. أبو فارة، ابو زنيد، يوسف، سمير، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد٣.

٨. إيتزل، ستانتون، مايكل، ويليام، التسويق، ط١، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٦.

٩. توفيق، ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهراء للنشر، عمان ، ١٩٩٧.

١٠. الحجار، الموسوي، شمطو، بسّام، صفاء عبد الجبار، علي خليل، دالة الانتاج في القطاع السياحي، ط١، دار الأيام، عمّان، ٢٠١٥.

١١. حسن، غادة صالح، اقتصاديات السياحة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٨.

١٢. خالد مقابلة, التسويق الفندقي, دار زهران، عمّان، ١٩٩٨.

١٣. السعيدي، عصام حسن، التسويق الترويج السياحي والفندقي ج١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
١٤. الصعيدي، محمود جاسم، مداخل التسويق المتقدم، ط١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ٢٠٠٠.
١٥. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، ط٣، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥.
١٦. الطائي، العلاق، حميد، بشير، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
١٧. الطائي، حميد عبد النبي، التسويق السياحي (مدخل إستراتيجي)، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤.
١٨. عبوي، زيد منير، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.
١٩. العدوان، مروان محسن، ادارة وكالات وشركات السفر والسياحة، الجزء الثالث، دار مجدلاوي للنشر ، عمّان، ١٩٩٦.
٢٠. عقيلي، العبدلي، عمر وصفي، قحطان بدر، مبادىء التسويق- مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، ١٩٩٤.
٢١. علي فلاح الزغبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي – متكامل) ، ط١، دار المسيرة للنشر والتويع والطباعة، عمّان، ٢٠١٠.
٢٢. العلي، عبد الستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.
٢٣. علي، يعقوب صفر، التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف واثرها في نمو النشاط السياحي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، ٢٠٠٧.

٢٤. فرحان، عادل تركي، تخطيط وتنمية الخدمات والفعاليات السياحية للمناطق الاثرية واثرها في الطلب السياحي، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٦.

٢٥. مبولي، موك، سباركس، جاي ككاندا، كوني، بيفر لي، إدارة جودة الخدمة – في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧.

٢٦. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.

٢٧. مشعل، فهد منذر فهد، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمّان، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا – تخصص التسويق، عمّان، ٢٠١٥.

٢٨. مقابلة، أحمد محمود، صناعة السياحة، ط١، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.

٢٩. الملكاوي، عمر جوابره، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

أسئلة الفصل الخامس

س١ – إذكر تعريفاً واحداً لكل من الخدمة، والخدمة السياحية، والخدمة الفندقية.

س٢ – ما هي صفات مقدم الخدمة؟

س٣ – إذكر أهمية الخدمة الفندقية.

س٤ – إذكر أنواع الخدمات الفندقية.

س٥ – وضّح في جدول الفرق بين خصائص الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية.

6

الفصل السادس

طبيعة العمل الفندقي

The nature of the hotel work

أولاً : العنصر البشري

ثانياً : آثار العمل الفندقي

ثالثاً : الصلة بين أقسام الفندق

رابعاً : أهمية الجودة في العمل الفندقي

خامساً : رضا الضيف

سادساً : الإتجاهات الحديثة للمؤسسة الفندقية

سابعاً : السلاسل الفندقية

الفصل السادس

طبيعة العمل الفندقي

The nature of the hotel work

تسعى المؤسسات الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها والبقاء في سوق المنافسة، عن طريق تقديم الخدمات المتميزة والتي تفوق توقعات السياح ومتطلباتهم في أحيان كثيرة. وإنّ تقديم الأفضل، هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المؤسسات الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالسرعة في التغير.

وكنشاط سياحي يسهم في تحقيق التقدم والإزدهار للبلدان من جهة، ويسهم في الدخل القومي للدول وفي ميزان مدفوعاتها من جهة أخرى، لا بدّ أن نسعى الى تعزيز هذه الجوانب عن طريق تحفيز النشاط السياحي عموماً والنشاط الفندقي على الخصوص، ويأتي ذلك من خلال إستهداف العامل النفسي في شخصية السائح، وذلك بتعزيز عنصر الإثارة في تلك الشخصية. ومن تلك العناصر ما يلي:

١. الإنبهار: يمثل الانطباع الخاص الذي يتولد لدى السائح عند زيارته للفندق، ولذا؛ تسعى المؤسساة الفندقية الى تعزيز الإنطباع الإيجابي عند الضيوف عن طريق إعطائهم الصورة الحسنة وغرسها في نفوسهم بتحسين الخدمات وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، فضلاً عن إبراز عناصر الفخامة والديكورات الجميلة في الفندق.

٢. المتعة: تولد الإقامة في المؤسسة الفندقية شعوراً عند الضيف بمتعة الرحلة التي يقوم بها من خلال مقدار التطابق للهدف المخطط له في ذهنيته والنتائج التي حصل عليها من خلال إقامته بما حقّق عنصر المتعة لديه.

٣. الراحة: العنصر الذي ينعكس على شعور السائح بالراحة نتيجة تخلصه من أعباء العمل وظروف الحياة، فتتمازج الراحة والمتعة في تعزيز شعور الانبهار.

٤. التكلفة: من العناصر المحددة للنشاط السياحي لإرتباطه بالطلب السياحي، وبالتالي؛ تكون التكلفة محدداً من محددات مستوى حجم الطلب السياحي بشكل عام، والطلب الفندقي بشكل خاص. إذ إن إنفاق السائح على خدمة الإيواء يمثل ما نسبته (٤٥ %) من الإنفاق السياحي في الرحلة السياحية، وذلك يعني؛ إن السعر في المؤسسة الفندقية يؤدي دوراً بارزاً في إقامة الرحلة أو التخلي عن إقامتها.

٥. الأمان: يرتبط عنصر الأمان ارتباطاً وثيقاً مع الطلب السياحي، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، إذ إن الشعور بالأمان يولد راحة نفسية كبيرة في نفوس الضيوف، ما يساهم في إقامة الرحلة السياحية، فضلاً عن الزيادة في معدلات الإقامة.

أولاً : العنصر البشري The human element:

إن إقبال الجمهور على الفندق يرجع الى الصيت أو السمعة والشهرة الواسعة التي اكتسبها الفندق عن طريق تعامله مع الضيوف لما يقدّمه من الخدمات

المتميزة. ومن البديهي أن ضخامة البناية وفخامة الأثاث والتجهيزات والمعدات لها الأثر البارز في نجاح الفندق، غير إن هذا العنصر – الفخامة – ليس كافياً في تحقيق النجاح ما لم يكن وراء ذلك سمعة وشهرة للعاملين موازية لسمعة وشهرة عنصر الفخامة. ولذا يجب أن تكون الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الفندقية، موارداً إدارية مدربة تدريباً كافياً، فضلاً عن قدرتها في حسن الإستقبال وخدمة الزوّار والضيوف وإهدائهم الحب والود عن طريق الإبتسامة التي يرسمها الثغر.

إن المؤسسة الفندقية تستثمر الملايين من الدولارات في تقديم الخدمة الملموسة والخدمة غير الملموسة؛ وتتمثل الأولى في السلع التي يقدمها الفندق مثل الغرف والطعام والشراب، وأما الثانية تشكل العامل الرئيس الذي يحدد انطباعات الضيف؛ ويتمثل في الخدمة التي تقدّم الى الضيوف، كما وإنها تستحوذ على النسبة الأكبر في رضا الضيف.

ونتيجة للتطور الهائل في العلوم التكنولوجية والتي ولجت بتقنياتها المتقدمة الى كافة المجالات ومنها المجال الفندقي، إذ استخدمت التقنيات الحديثة في الآلات والمعدات في العديد من الأقسام الفندقية. وعلى الرغم من ذلك تبقى المؤسسة الفندقية معتمدة في تقديم الخدمات على الموارد البشرية، إذ لا يمكن الإستغناء عنها، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ لا يمكن إستبدال موظف الإستقبال Front Desk Agent بآلة ألكترونية تستقبل ضيوف الفندق وزوّاره. وهذا يؤكد الدور البارز للعنصر البشري في تحديد سير النجاح للمؤسسة الفندقية. كما

وإن البيئة الفندقية توفر للعاملين فيها العديد من المقومات التي تعمل على تقويم سلوكياتهم في فن التعامل، ومن أبرزها:

١. تقويم شخصية العاملين في التعليم والثقافة والتفاني في خدمة الآخرين، فضلاً عن التركيز على الإعتناء بالشكل واللياقة.
٢. الإكتساب المعرفي عن أكثر من عمل واحد في المؤسسة الفندقية.
٣. زيادة معلوماتهم عن طبيعة البشر وما يتطلبه ذلك من تقديم الخدمات التي تعزز بها بقاء الضيف لمدة أطول في الفندق.
٤. الخروج من الروتين اليومي المعتاد للعاملين في المؤسسات الأخرى، لأن أداء العمل بالفندق وكفاءته تعتمد على حصول رضى الضيوف، ومعنى ذلك إن أيّ خطأ يحدث من أحد العاملين ينعكس سلباً على الفندق والعاملين به.
٥. ينهمك العاملون بالعمل في تقديم الخدمات الى الضيوف، في الوقت الذي يتمتع الضيوف بالراحة والإستجمام.

- **مؤهلات العمل في المؤسسة الفندقية:**

تعدّ مؤهلات العمل في الفنادق مختلفة عن مؤهلات العمل في المؤسسات الأخرى، وهذا يعني إن العاملين في الفنادق لديهم مؤهلات خاصة تمكنهم من التأقلم والتكيّف والإبداع والإبتكار في العمل وفي تقديم الخدمات الى الضيوف أكثر من غيرهم من العاملين في القطاعات الأخرى. إن الخدمة تعتمد بصورة رئيسية على اللمسة الإنسانية من أجل تلبية حاجات ورغبات متعددة. لذلك، تقدّم

الخدمة بالاعتماد على أشخاص ليسوا كالآلات، فليس من الممكن أن تقوم ببرمجتها لضمان مستوى أداء ثابت[1]. ومن أهم مؤهلات العاملين في الفنادق:

١. الرغبة في خدمة الناس.

٢. الرغبة في العمل في الأجواء الفندقية.

٣. قابلية التأقلم التكيّف السريع مع مختلف شرائح المجتمع المحلي والجنسيات الأجنبية.

٤. القابلية على السيطرة وضبط النفس في المواقف المحرجة أو عند التعرض الى ضغط معين.

٥. مؤمناً بمقولة : (الضيف دائماً على حق).

٦. مؤمناً بأن السلم الوظيفي يبرهن بالإمكانية القيادية التي تجعل زملاءه ومرؤسيه يتعاونون معه ويحترمونه.

٧. يتمتع بالشخصية اللطيفة والإبتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة والثقافة العامة.

٨. المقابلة اللطيفة في استقبال الضيوف والترحيب بهم، والإبتسامة اللطيفة المرتسمة على الوجه.

٩. التحصيل العلمي التخصصي.

١٠. المعرفة بلغة أجنبية واحدة على الأقل.

---

[1] ينظر: ويلسون وآخر، ١٩٩٦، ص١٣١.

- **المرأة في العمل الفندقي:**

حدّدت الثقافة الاجتماعية المتمثلة بالعادات والتقاليد والقيم والأعراف والطقوس المغروسة في أذهان الأجيال كلّ ما هو مسموح وممنوع اجتماعياً بما في ذلك حرية العمل واختيار المهنة للرجل والمرأة على حد سواء مع أرجحية واضحة للرجل[١]. ولكن الحداثة دفعت المجتمعات باتجاه توسيع نطاق عمل المرأة المقيّد في التدبير المنزلي، ومنحها الفسحة التي لا تتعارض مع الدين والقيم والعادات والتقاليد وأثبتت كفاءتها في مجال الابداع والابتكار في جميع القطاعات العاملة، وعلى الخصوص القطاعات الاقتصادية.

وعلى الرغم من التطور السريع والهائل في عصر الحداثة، إلا أن مجتمعاتنا المنغلقة لا تزال في موقف محدد نسبياً تجاه المرأة وحرية عملها في القطاع السياحي الذي يتسم بالانفتاح والمساحة الواسعة من الحرية الفردية في هذه المجتمعات. وقد قيّدت المرأة بعملها في المجال السياحي، والمجال الفندقي بشكل خاص، إذ رضخت للعمل في أمكنة محددة بما يقلل اختلاطها مع السياح. فاقتصرت نشاطاتها على الأعمال الكتابية والخدمية بما يلائم النظرة المجتمعية لمكانة المرأة. ويوضح الجدول رقم (٥) أعداد العاملات في النشاط السياحي والقطاع الفندقي للفترة (٢٠٠٢ – ٢٠٠٩) – (عدا كردستان). ويوضح الجدول رقم (٦) توزيع العاملات في الفنادق حسب المحافظات للفترة (٢٠٠٢ – ٢٠٠٨) – (عدا كردستان).

---

[١] ينظر: جاسم، ٢٠١١، ص٢٦٢.

أما دور المرأة في الغرب، يكون متميّزاً بقيادتها وإدارتها في الارشاد السياحي، أو الادارة السياحية، فضلاً عن تميّزها وقدرتها في إدارة دفة العمل الفندقي عموماً. مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تلك المجتمعات غير خاضعة لديانة محددة ما جعل الحرية الفردية تنزلق الى متاهات العمل واستثمار المرأة جسداً وقالباً في زيادة مؤشرات الطلب السياحي الفندقي. فتحوّل الجسد الى مائدة طعام في صالة الفنادق، أو أداة تعرٍّ في أروقة المؤسسة الفندقية ونواديها الليلة ونحو ذلك، ما أشار الى ارتفاع معدلات الطلب السياحي في تلك الدول التي تتبنى هذه الأعمال التي عكست بظلالها على تشويه الصورة السياحية في البلدان المتدينة والمتمسكة بمبادئها وقيمها.

الجدول (٥)

أعداد العاملات في النشاط السياحي والقطاع الفندقي (عدا كردستان)(*) للفترة (٢٠٠٢ – ٢٠٠٩)

السنة	(١) عدد العاملات في النشاط الفندقي		(٢) عدد العاملات في الجهة القطاعية للسياحة	(٣) مجموع العاملات في النشاط الفندقي	(٤) مجموع العاملات في النشاط السياحي	(٥) مجموع العاملين في النشاط السياحي (ذكور + أناث)	(٦) نسبة العاملات في النشاط السياحي الى المجموع الكلي للعاملين	(٧) نسبة العاملات في الفنادق الى المجموع الكلي للعاملين
	ادارة	خدمات						
2002	275	678	-	953	953	7378	13%	3%
2003	83	371	314	454	768	5335	14,5%	8%
2004	126	330	565	426	991	5659	17,5%	8%
2005	101	291	565	392	957	4789	20%	8,2%
2006	42	212	-	254	-	3349	-	7%
2007	159	263	-	422	-	4574	-	9%
2008	169	340	771	509	1280	-	-	-
2009	-	0	814	-	-	-	-	-

(*) المصدر: جاسم، ٢٠١١، ص٢٦٦.

الجدول (٦)

توزيع العاملات في الفنادق حسب المحافظات للفترة (عدا كردستان)(*) (٢٠٠٢ – ٢٠٠٨)

	المحافظات														
السنة	نينوى	تأميم	ديالى	أنبار	بغداد	بابل	كربلاء	واسط	نجف	قادسية	مثنى	بصرة	ميسان	ذي قار	صلاح الدين
2002	79	6	1	1	713	-	10	-	121	3	1	8	1	4	5
2003	123	9	1	30	217	1	-	-	131	1	1	23	-	7	-
2004	9	4	-	-	340	-	19	-	57	1	4	17	1	4	-
2005	67	1	2	-	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2006	24	4	-	-	90	2	47	-	54	-	1	31	-	1	-
2007	23	1	-	-	323	-	23	-	33	1	-	18	-	-	-
2008	35	4	-	19	352	3	3	-	80	-	-	14	-	-	-

(*) المصدر: جاسم، ٢٠١١، ص٢٦٧.

ثانياً : آثار العمل الفندقي Effects work hotel :

لا تختلف المؤسسة الفندقية في طبيعتها الإدارية عن أية مؤسسة تعمل مع الجمهور بإتصال مباشر، وبذلك يكون من الطبيعي أن تمتلك في طبيعة عملها آثاراً إيجابية، وآثاراً سلبية، ويمكننا بيان ذلك على وفق ما يأتي:

- **الآثار الإيجابية:**

١. تناسق عمل الأقسام: هناك العديد من الأقسام التي تعمل تحت مظلة الإدارة الفندقية، ولكنها تتميّز بالتناسق والترابط على الرغم من طبيعة التنوع الخدماتي في المؤسسة الفندقية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ يتمكن العنصر البشري العامل في هذا المجال من إكتساب المعرفة والمهارة لأكثر من عمل أو مهمة.

٢. معرفة التعامل مع الجمهور: لا ترتبط أعمال المؤسسة الفندقية جميعها بالجمهور، غير إن الخدمة الفندقية تقدّم الى الضيف بشكل مباشر وآني، ما يتطلب ذلك المقابلة بين مقدّمي الخدمة والضيف الذي يتمثل بجميع الشرائح المجتمعية؛ الأغنياء والفقراء والمثقفين والمشهورين والفنانين والأميين و...الخ.

٣. أجواء العمل الفندقي: يكون العمل داخل المؤسسة الفندقية ميميزاً بالبهجة وإنشراح الصدر لتميّزه بالديكورات والألوان والتبريد والتدفئة والجماليات المكملة الأخرى، فضلاً عن التعامل المباشر مع الناس على وفق تبادل التقدير والإحترام. وهذه الأجواء تعدّ من أحسن الأجواء مقارنة مع طبيعة العمل في المؤسسات الأخرى. كما وإن أجواء العمل الفندقي تجعل العاملين غير خاضعين للروتين اليومي.

٤. رضا الضيف: لا تنحصر مسؤولية العاملين على أداء أعمالهم المناطة بهم بالفندق، بل ترتكز على حصول رضى الضيوف عن طريق الحصول على إستحسانهم والموافقة على ما يقدّم لهم من الخدمات المتنوعة.

٥. التغيير والتجديد: يخضع العمل الفندقي للمتغييرات التي تحدث في الاقتصاد المحلي والقومي والعالمي. إذ إن النشاط الفندق – كونه جزءاً من النشاط السياحي – نشاط حسّاس تجاه الأزمات الاقتصادية والإجتماعية والحروب والإرهاب وغيرها من الأزمات.

كما إن للتطور التقني عاملاً مهماً في التغيير والتجديد، إذ إن الفندق الذي يبقى ساكناً أو مستمراً دون تغيير فإنه من دون شك يتعرض الى الإندثار في أعماله تدريجياً.

- **الآثار السلبية:**

١. تحديات عدم تناسق عمل الأقسام: إن عدم التعاون بين أقسام المؤسسة الفندقية يكون عاملاً مشجعاً لحدوث الأخطاء وتوسّع رقعتها، ما ينعكس سلباً على كل الفندق والعاملين به.

٢. إختيار العاملين: إن الإختيار الدقيق والعلمي للعاملين في الفنادق واستمرار تدريبهم وتنمية قدراتهم العملية، يسهم في نجاحات الفندق، فضلاً عن شروط اللياقة والشكل والمستوى التعليمي والثقافي.

٣. ضغوطات العمل: من المميزات التي يتمتع بها العاملون بالفنادق، التكيّف السريع مع مختلف المواقف المتوقعة وغير المتوقعة (غير الإعتيادية) نتيجة الضغط الكبير في العمل الفندقي وعلى الخصوص في ذروة العمل، فضلاً عن قابلية العاملين على السيطرة على المشاعر والعواطف بما لا يصدر منهم تعبيراً سيئاً تجاه الضيوف.

٤. راحة الضيف: يتميز العمل الفندقي بتقديم الخدمات المتعددة والمتنوعة على مدار الساعة يومياً، ما يعني أن العاملين ينهمكون في إنجاز أعمالهم في الوقت الذي يتمتع الضيوف بالراحة.

ثالثاً : الصلة بين أقسام الفندق The link between the departments of the hotel :

إن تنظيم العمل الفندقي بإدارات متنوعة في الأعمال والخدمات التي تقدّم الى الضيوف، لا بدّ لها من التنظيم والتناسق والإرتباط بينها، من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق هدف المؤسسة الفندقية بتحقيق رضا الضيف. ومعنى ذلك أنه لا يمكن أن تنجز أعمال المكاتب الأمامية في المؤسسة الفندقية دون أن يتعاون القسم مع قسم التدبير الفندقي أو المطاعم أو غيرها من الأقسام، لأن مجموعة الإقسام في المؤسسة الفندقية تشكل وحدة متكاملة في تحقيق الأهداف.

ويعدّ الاتصال ضرورياً لنقل المعلومات التى سيبنى عليها القرارات. إذ يهدف الاتصال الى:

١. تفهم الفرد للعمل المكلف به، والتعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
٢. تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية، وتدعيم العلاقة مع المجتمع.
٣. تحقيق التناسق فى الأداء والفاعلية لعمل الإدارة.
٤. تقليل الإشاعات فى التنظيم.
٥. تدعيم المركز التنافسى للمنشأة.

رابعاً : أهمية الجودة في العمل الفندقي The importance of quality in the hotel business :

أدّى إدراك أهمية الجودة بوصفها سلاحاً إستراتيجياً إلى تحقيق ميزة تنافسية في تبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management)، وهي

فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، بعملية دمج وظائف المؤسسة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. أي التداخل بين جميع عناصر التنظيم، ما يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة. وفي ضوء ذلك يكون الأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر Continuos Improvement وإرضاء الضيف.

إن البحث عن تعريف عام لجودة الخدمة فيه شيء من التعقيد وذلك لطبيعة الخدمات غير الملموسة. فتعرف الجودة على إنها[١]:

- المطابقة مع المتطلبات.
- حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.
- مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن: السعر والأمان والتوفر، الموثوقية والإعتمادية وقابلية الإستعمال.
- هي المحدد الرئيس لرضا الزبون أو عدم رضاه.

ومن أجل تحقيق الجودة، جاءت إدارة الجودة الشاملة لتجعل لها مكاناً في المؤسسات الفندقية. وقد وردت تعاريف عديدة أيضاً بما يختص بإدارة الجودة الشاملة، فعرّفتها المنظمة الأوربية بأنّها: العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (الضيوف) بالسعر المقبول، وهذه المطابقة تأخذ بعين الإعتبار ما هو مصمم من قيم

---

[١] ينظر: بلقاسم، محاضرات، ص٣.

وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة، سهولة المنال، الأصالة، الإنسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية.

كما عرّفت بأنها : مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الإحتياجات. أو إنها : تفاعل المدخلات (الأفراد، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، مع التركيز على الإشتراك الفاعل لكل العاملين، وكذلك التحسين المستمر لجودة المخرجات.

إنّ استقبال الضيوف في المؤسسة الفندقية يتطلب الإلمام الكبير بالدَور المطلوب من العنصر البشري عند بدء عملية الإستقبال وحتى نهايتها، إذ يرتكز دَور العنصر البشري في فهم حاجات ورغبات الضيوف وتهيئة كافة السبل لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة الفندقية. وهناك مجموعة من الخطوات لتحقيق الجودة في خدمة الضيوف[١]:

- **الخطوة ألأولى:** إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين: إن إظهار الموقف الإيجابي الى الضيوف تعدّ الوسيلة الأفضل في مجال خدمة الضيف. ويتحقق ذلك الموقف الإيجابي عن طريق المظهر، لغة الجسد، صدى الصوت، الأتكيت في الإستقبال وفي مجال تقديم الخدمات، وغيرها من العناصر.
- **الخطوة الثانية:** تحديد حاجات الضيوف: تتحدد حاجات الضيوف عن طريق التوقع، وبالتالي يمنح مقدّم الخدمة التقدّم بخطوة واحدة مقاربة نحو رضا

---

[١] ينظر: ابو رحمة وآخرون، ٢٠٠١، ص٨١ – ٨٦.

الضيف، أو فهم حاجات الضيوف الأساسية؛ الحاجة للفهم والشعور بالترحيب والأهمية والراحة.

- **الخطوة الثالثة:** العمل على توفير حاجات الضيوف : توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات ...الخ.
- **الخطوة الرابعة:** التأكد من أن الضيوف سيعودون : ويتم ذلك عن طريق القيام بكل ما يمكن القيام به لإرضاء الضيوف، وعلى الخصوص الذين يتشكون، وكسب الضيوف العصبيين، ويتحقق ذلك عن طريق تقديم الخدمات بتحمس للعمل.

وقد أجمع أغلب الباحثين على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، وهما[١]:

١- تحقيق رضا الضيوف : تسعى المؤسسات الفندقية الى تحقيق رضا الزبون بتلبية إحتياجات الضيوف عن طريق تقديمها للخدمات التي تلبي تلك الرغبات وتشبع إحتياجاتهم. وتعدّ الجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها.

٢- إندماج الموظفين : تركز إدارة الجودة الشاملة على كلّ من الزبون الداخلي (External Customer) والزبون الخارجي (Enternal Customer). إذ يُعدّ الزبائن الخارجين هم من يستلمون مخرجات الخدمات، وهم الضيوف. أما الزبائن الداخليون، في النظام الفندقي هم الكوادر البشرية مثل المدراء

---

[١] ينظر: جواد، ٢٠٠٣، ص٧٦ – ٧٧.

والموظفين، في الفندق الذين يقومون بترجمة إحتياجات الزبائن الخارجين (الضيوف) إلى خدمات مقدمة إليهم. لذا يُعد الضيف هو نقطة البداية والنهاية، وبمعنى آخر؛ إنّ النشاط يبدأ بالضيف من خلال تلبية إحتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنّه هو من يقتني الخدمة، وعليه فإنّ إرضاء الضيف يعني زيادة إقباله على المؤسسة الفندقية، الذي ينعكس على زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح.

خامساً : رضا الضيف Guest satisfaction :

يعدّ رضا الضيف أكثر أهمية في نجاح المؤسسة الفندقية. ويعدّ رضا الضيف من اكثر المعايير أهمية وعلى الخصوص عندما تتوجه المؤسسات الفندقية إلى الجودة، لذا يفترض على المؤسسة الفندقية أن تلاحظ ما إذا كان ضيوفها في حالة رضا عن الخدمة المقدمة لهم أم لا. ويؤدي تقديم الخدمة بالجودة العالية إلى تحقيق الرضا، والرضا ظاهرة يمكن رؤيتها من الضيوف، ويمكن تفسيرها من خلال التقارير والرسائل المكتوبة وغير المكتوبة، أو من خلال مقابلة الضيف وقياس رضاه. والرضا إحساس شخصي بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للخدمة مع المتوقع.

وتسعى المؤسسات الفندقية التي تركز على ضيوفها للوصول بكلّ إمكانياتها إلى تحقيق درجة عالية من الرضا، إذ تستطيع كسب رضا الضيف من خلال تخفيض بعض أسعار الخدمات التي تقدّمها أو زيادة مستوى جودة الخدمة المقدّمة. لذا تعمل المؤسسات الفندقية على مستوى عالٍ لكسب ولاء الضيف

ورضاه بالحدود المقبولة والممكنة من خلال وضع هامش بسيط من الربح لخدماتها التي تقدّمها لتخوض العمل في سوق المنافسة. ومن هنا فإن رضا الضيف هو المحور الأساس لعمل أية مؤسسة فندقية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة السريعة، والمنافسة المستمرة.

إن رضا الضيف يكون حسب مفهوم الضيف للرضا من وجهة نظره، فالعاملون في المؤسسة الفندقية يسعون للوصول الى رضا الضيف عن طريق معرفة احتياجاته وتقديمها له بالشكل المناسب. ويبقى سؤال قد يتردّد في ذهنية الإدارة أو العاملون في المؤسسة الفندقي ألا وهو؛ لماذا يتركك العميل؟ والإجابة على هذا السؤال تعتمد على أدبيات التعامل والثقة المتبادلة بين الضيف والادارة. ولذا يترك الضيف المؤسسة الفندقية المعنية لحالات عديدة، ولعلّ من أهمها:

- برود في الثقة بين الضيف والادارة.
- سوء المعاملة أو بسبب تجربة سيئة مع أحد العاملين.
- عدم الاهتمام في معاملة الضيف كشخص مهم.
- سوء الخدمة.

وفقاً لما سبق؛ يتطلب الأمر أن تعمل الادارة على خلق شعور الولاء لدى الضيف عن طريق تدعيم جسور الثقة المتبادلة والعلاقات الانسانية المترتبة من أثر الثقة. إذ إن ثقة الضيف تعني تدعيم ولائه وبالتالي يخلق الربحية كون الضيوف يعودون مرة تلو الأخرى، وسيكونون على استعداد لشراء خدمات المؤسسة الفندقية مرّة أخرى.

تشكل خدمة الضيف أهمية كبيرة في تحقيق عنصر نجاح المؤسسة الفندقية، فعندما تقوم المؤسسة بخدمة عميلها بتميز فإنها تستطيع أن تحقق:

- تدعيم الصيت الجيد للمؤسسة.
- فرصة أكبر لزيادة وتنويع نشاطات الزبائن، فضلاً عن ارتفاع نسبة الحفاظ عليهم وتدعيم ولائهم.
- إجتذاب عدد أكبر من الزبائن المرتقبين، ما يعني ارتفاع الإيرادات والأرباح.
- تهيئة بيئة عمل إيجابية تعمل على الحد من تسرب العاملين.
- تحقيق التفوق في التنافس.

إن تقلب الضيف من حالة الرضا إلى حالة عدم الرضا عن خدمة ما مقدمة له، تلزم المؤسسة الفندقية إلى وضع نظام لقياسه ومراقبته على نحو دقيق ومستمر. وقام Lamalie Institute بدراسة أسباب ترك الزبائن للمؤسسة في نيويورك، ووجد النسب الآتية[1]:

النسبة المئوية	سمة الزبون
١ %	يموتون
(٣ – ٥) %	ينتقلون من مكان الى آخر
٩ %	غير راض بوجه عام
١٤ %	غير مسرور من المنتج عموماً
٦٨ %	سوء الخدمة

إن إجمالي النسب (٩٢ %)، وهي نسبة كافية لغلق أي مؤسسة حتى ولو كانت كبيرة.

---

[1] ينظر: الهيئة العامة للسياحة والآثار، ص١٠٩.

ومن أساليب قياس رضا الضيف ما يأتي:

١. الشكاوى والمقترحات: إن إبداء الرأي أو الشكوى من قبل الضيف يعدّ حقّ من حقوقه والتي توجب على إدارة المؤسسة الفندقية سماع رأيه أو شكواه. وتقوم بعض إدارات الفنادق بتقديم إستمارات خاصة لضيوفها ليجيبوا عليها عمّا يحبونه ويكرهونه، أو يدوّنوا عليها المزايا والعيوب، فهي استمارات لاستطلاع رأي الضيوف. ومن إيجابيات هذا الأمر هو تدفق العديد من الشكاوي والمعلومات ما يرفد إدارات المؤسسة الفندقية بكمّ هائل من المعلومات التي تفيدها في دعم أنشطتها الخدمية من جهة. ودليل على مدى وعي إدارة الفندق واهتمامها بضيوفها من جهة أخرى.

٢. مسوحات رضا الزبون (الضيف): تستخدم المؤسسات الفندقية المسوحات الدورية مثلاً (أربع مرات في السنة) لقياس رضا الضيوف، وتتم عن طريق إرسال إستمارات إستبيان أو إجراء إتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الضيوف الحاليين، ويبدأ الإستجواب عن مدى رضاهم عن الخدمات التي قدّمت إليهم طيلة فترة إقامتهم في الفندق، وهل تحققّ الرضا أم لم يتحقق؟، فضلاً عن أسئلة إضافية أخرى لقياس نوايا تكرار عملية تقديم الخدمة لهم لترسيخ قناعة الضيف ورضاه من عدمه.

٣. التسوق الخفي: تقوم المؤسسات الفندقية بتأجير أو تعيين عدد من الأشخاص للقيام بزيارة مرافق المؤسسة الخدمية من مكاتب الحجز والإستقبال ومطاعمها وغرفها وقاعاتها وصالات التسلية والترفيه وغيرها من المرافق التي يأتي إليها الضيف لكسب الراحة والإستجمام حتى في المؤسسات الفندقية للمنافسين، ويستفاد

من هؤلاء الأشخاص للإشارة إلى نقاط القوة والضعف التي تمارس في عملية أداء الخدمة. ويتوجب على مدراء الأقسام في داخل المؤسسة الفندقية القيام بزيارة ميدانية إلى مواقع مؤسستهم من وقت لآخر ليتطلعوا على كيفية تصرف الموظفين والعاملين مع الضيوف في تقديم الخدمات، فضلاً عن ذهابهم إلى الفنادق المنافسة بوصفهم ضيوفاً للتعرف على مدى تعامل تلك الفنادق المنافسة مع ضيوفه، وكسب صورة ذهنية يستفاد منها في عملية تنشيط الخدمات المقدّمة والتعرف على صور وحالات أخرى متنوعة من الأداء.

٤. تحليل خسارة الضيف: يفترض على المؤسسات الفندقية أن تنظر دوماً إلى معدلات خسارة الضيوف، فإذا ما تزايدت هذه المعدلات فهذا دليل على فشل تلك المؤسسة في إرضاء ضيوفها.

سادساً : الإتجاهات الحديثة للمؤسسة الفندقية Modern Trends of the institution of hotel :

يوعز خبراء صناعة الفنادق إنّ نصف الموارد السياحية في البلد تعدّ موارد من صناعة الفنادق وبهذا تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في صناعة السياحة. كما إنّ صناعة الفنادق صناعة متقلبة إذ تعكر في حال أي تغيير يطرأ على السياحة، وهي في حالة تغيير مستمر في التكتيك والأفكار وطرق العمل، فالفندق كالسياحة إذا بقى ثابتاً تدهور، فلابدّ من التطور المستمر ومجاراة أساليب العصر في مجال الخدمات الفندقية، وإلا فاته الركب تماماً. إن عدم استحداث أساليب جديدة ومجاراة متطلبات هذا القطاع يخل بعجلة التقدم السياحي ويؤثر سلبا على عملية

الاستقطاب وبخاصة في ظل منافسة أقطار أخرى فصناعة الفندقية (كالسياحة شديدة الحساسية لأي أحداث سياسية فالأزمات وخطر الحرب تؤثر عليها)[١].

إن الإتجاهات الحديثة للصناعة الفندقية تتمثل بصناعة السياحة بحد ذاتها، فقد إتجهت بعض الفنادق الى تنظم الرحلات السياحية من مدينة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى، وبالإتفاق مع شركات خطوط الجوية العالمية أو بامتلاك أحدهما الأخرى وعلى أن يتم الإيواء في نفس الفندق أو في نفس فنادق السلسلة. كما وأخذت بعض الفنادق على عاتقها تنظيم برامج السفرات والجولات السياحية الداخلية أو الخارجية للبلد الذي تقع فيه، ولذا يمكن القول : لا سياحة بدون فنادق، ولا فنادق بدون سياحة.

ويعمل هذا الإتجاه – تنظيم الرحلات – الى خفض أثر الموسمية على الحركة السياحية عموماً، وعلى النشاط الفندقي بشكل خاص. وبالتالي؛ تؤدي الفنادق دوراً في دعم الاقتصاد القومي.

لقد أخذت صناعة الفنادق في العصر الحالي مكانتها في الاقتصاد القومي للبلدان كصناعة فريدة ومتميزة لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها. إذ إن الواقع التطبيقي يبيّن أن العديد من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم أخذت تتهافت على الإستثمار في القطاع الفندقي، وقامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة، وتعمل على إدخال أحدث وسائل البناء والإنشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة فيها.

---

[١] ينظر: عبد الله وآخرون، لا سنة، ص٩٨– ٩٩.

كما تم تطوير العديد من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق عن طريق العمل الدؤوب والمتواصل لتقابل رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار. ولذلك نجد أن الفنادق الموحدة ذات الأحجام المتوسطة والقائمة في مراكز المدن التجارية تم إستبدالها بفنادق أخرى تميّزت ببنائها وفق هندسة وفن معماري خلاق، وطراز جديد، فيتسم بقاعات مركزية ذات سطوح عالية ومصاعد خارجية جذابة، وبإبداعات أخرى أصبحت سمة ملازمة لكثير من الفنادق.

كما وأن هناك تغيّرات عديدة حدثت في مواقع الفنادق وتوزيعها الجغرافي، ففي بداية عام ١٩٠٠م كان يتم فيه إنشاء الفنادق بالقرب من محطات السكك الحديدية ويعود السبب في ذلك الى إن معظم المسافرين كانوا في ذلك الوقت يسافرون وينتقلون من مكان إلى آخر بالقطارات. وأصبح إنشاء الفنادق الأكثر حداثة يتم خارج المدن وبالقرب من المطارات والموانئ وعلى الطرق البرية السريعة وفي المناطق الطبيعية كالغابات والجبال والبحيرات والسواحل ...الخ بسبب ظهور وسائل نقل جديدة وهي: السيارات والطائرات والسفن. كما وأن الطلب المتزايد على السفر في السيارات أدى إلى ظهور ظاهرة جديدة في حقل الضيافة هي صناعة الموتيلات The Motels Industry.

وتتطلب الصناعة الفندقية في الإتجاه الحديث عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا من أجل أن تكون الصناعة الفندقية قادرة على أداء دورها الفعال في الاقتصاد القومي والتنمية السياحية المستدامة. ولذلك أخذت بعض المنظمات العالمية تقيّم تطور بلد ما بعدد الفنادق الموجودة فيه. إذ إن وجود عدد كبير من الفنادق ذات المستوى الممتاز يدلّ على مدى تقدم وتطور البلد المعني.

فالفنادق الحديثة اليوم لا تقتصر على عرض خدمة الإيواء، بل أخذت تقدم التسهيلات والحاجات الضرورية للإنسان الحديث مثل الأكل والشراب، والمطاعم المتخصصة والمتنوعة، وصالات الألعاب، وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمسابح، فضلاً عن محلات بيع الهدايا التذكارية والخدمات المصرفية والبريدية والترجمة وغيرها من عرض الخدمات الفندقية.

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية العديد من الاتجاهات الحديثة في الصناعة الفندقية، ومن أبرزها[١]:

١. اتجهت الفنادق الى عمل المنتجع أو المركز الصحي (Spa) الذي يشمل عمل المساج، والسونا والجاكوزي وغيرها من الخدمات.
٢. توجه العديد من الشركات الى عقد اجتماعاتها ومناسباتها بالفنادق.
٣. توجه الفنادق الى الفخامة، إذ أصبحت شاشات التلفزيون البلازما والمستلزمات الفخمة لدورات المياه بالغرفة.
٤. خدمة الاتصال بالانترنت في كل مكان.
٥. قدرة العملاء على الحجز ودفع التكلفة نتيجة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
٦. غيرها من الاتجاهات التي تسهم في زيادة المنافسة الفندقية.

ويمكن أن نستعرض في الإتجاهات التطويرية الفندقية على سبيل المثال لا الحصر، (فندق كافيه رويال Café Royal) الذي تم بناؤه في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ليكون أنموذجاً في الإتجاهات الفندقية الحديثة. إذ تمثل الغرف والأجنحة ذروة الهندسة التاريخية الدقيقة اللامعة التي تتسم بالطابع العصري

---

[١] ينظر: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ١٤٢٩هـ، ص١٣.

والهادئ بنفس الوقت. إضافة إلى مجموعة من الغرف والأجنحة المصممة بشكل خلاب. ويفتخر فندق كافيه رويال بضم ستة أجنحة ذات تصميم تاريخي، لكل منها طابعه الفني الخاص وقصته الفريدة.

تزهو كافة الغرف والأجنحة بلمسة عصرية دقيقة؛ وبياضات أسرّة مصنوعة من القطن المصري الفاخر، وركن للمشروبات وجهاز الموسيقى. وتتميز الحمامات برخام من نوع Carrara الفاخر والذي تسود بصمته في كافة أنحاء الفندق. كما تتميز تلك الحمامات بأرضية ذات نظام تدفئة وتتوفر فيها المناشف الكبيرة الحجم إضافة إلى لوازم استحمام بريطانية الصنع من تصميم Floris.

يوفر فندق كافيه رويال لضيوفه خدمة الخادم الشخصي للاهتمام بكافة التفاصيل، إضافة إلى خدمة غرف طوال ٢٤ ساعة وخدمات الغسيل والتجفيف وتوظيب الأمتعة. ومن الخدمات المجانية التي يقدمها الفندق؛ الجريدة اليومية وخدمة الأنترنت اللاسلكي السريع.

وتتمثل الغرف والأجنحة ومساحتها كما يأتي:

١٩ غرفة طراز Portland (المساحة ٣٠ م٢)

٤٩ غرفة طراز Portland Deluxe (المساحة ٣٧ م٢)

٢٧ غرفة طراز Mansard (المساحة ٣٠ م٢)

٩ غرف طراز Mansard Deluxe (المساحة ٣٦ م٢)

٣٠ جناح متوسط (المساحة ٥١ م٢)

٧ أجنحة كبيرة طراز Westminster (المساحة ٦١ م٢)

٥ أجنحة طراز Glasshouse المشمس (المساحة ٦٥ م٢)

٧ أجنحة طراز Regent (المساحة ٩٠ م٢)

٦ أجنحة تاريخية (تتراوح المساحة بين ٨١ و ٢١٢ م٢)

جناح واحد طراز Marquis (المساحة ٨١ م٢)

جناح واحد طراز النادي Club (المساحة ١٠٥ م٢)

جناح واحد طراز Tudor (المساحة ١٠٦ م٢)

جناح واحد طراز Celestine (المساحة ١٧٨ م٢)

جناح واحد طراز Empire (المساحة ٢١٢ م٢)

جناح واحد طراز Dome (المساحة ١٢١ م٢ إضافة إلى شرفة بمساحة ٨٥ م٢)

وتماشياً مع العراقة والفخامة التي إتسم بها الفندق سابقاً، عاد فندق كافيه رويال Café Royal ليبرز كفندق فئة خمس نجوم في قلب وسط لندن. وهو يقع على مسافة قصيرة من محلات لندن الفاخرة ومعالمها السياحية الجميلة ومنطقة المسارح Theatreland.

ويدين فندق كافيه رويال Café Royal بمظهره لعراقة وتاريخ المبنى الذي يشغله، فهو عبارة عن مساحات تاريخية أعيد ترميمها بشكل دقيق، وباقة من المطاعم والبارات وقاعات المناسبات حيث تتجلى فيه عراقة تراث الضيافة والمطاعم. وقد عاد هذا المَعلَم الشهير إلى لندن وهو يضم ١٥٩ غرفة عصرية وجناح فاخر (بما فيها ٦ أجنحة تاريخية).

ويتابع فندق كافيه رويال الإحتفال بتراثه العريق ويقدم مجموعة منتقاة من المطاعم والبارات. وفي قلب الفندق، يقع مطعم تين روم Ten Room حيث يمكنك تناول وجبات المطبخ البريطاني طوال النهار بدون تكليف أو رسميات، أما قاعة

الشواء الشهيرة Grill Room (والتي تم بناؤها أول مرة في عام ١٨٦٥) فقد أعيد بناؤها بديكور مزخرف دقيق عائد لحقبة لويس السادس عشر Louis XVI، وهي الآن المكان المناسب للتمتع بوجبات خفيفة من المطبخ البريطاني. ومن أجل إكتمال وسائل الرفاهية للضيوف، يحتوي الفندق على العديد من وسائل الراحة الجديدة والتي من ضمنها المنتجع الصحي Akasha Holistic Wellbeing Centre (الذي افتتح في منتصف عام ٢٠١٣)، إذ يمتد على مساحة ١٢٠٠م٢. كما يتميز هذا الملاذ العصري بنادي رياضي حديث ومتطور ومنتجع صحي وقاعات لتمارين اليوغا Yoga، إضافة إلى مسبح كبير.

إن فندق كافيه رويال Café Royal هو العضو الثاني في مجموعة (ذا سِت The Set) العقارية، وهي مجموعة منتقاة تعيد إبراز وتحديد مفهوم (الفندق الفخم) بالنسبة للضيوف بذوق رفيع في التصميم الهندسي يتماشى مع القرن الواحد والعشرين.

- **نماذج في الاتجاهات الحديثة:**

(١) فندق قلعة آشفورد في غرب إيرلندا:

حصلت قلعة آشفورد التي تعود للقرن الثالث عشر في عام ٢٠١٥ على لقب أفضل فندق في العالم ضمن المسابقة السنوية التي تنظمها شبكة وكلاء السفر الدولية (Virtuoso). بنيت القلعة في عام ١٢٢٨ على يد عائلة دي بورجو. ويقدم الفندق مجموعة من الأنشطة للضيوف والزوار، تشمل:

- دروس في تربية الصقور، والصيد والرحلات، وتعتبر مدرسة الصيد بالصقور في قلعة أشفورد واحدة من أقدم مدارس الصيد بالصقور في البلاد، وتقدم الدروس من ٦٠– و ٩٠ دقيقة.
- مركز (Spa) من خمس غرف للعلاج، حمام تركي وغرفة بخار، ويقدم المنتجع علاجات بالأعشاب البحرية ومنتجات التجميل العضوية.
- يضم قاعة سينما من ٣٢ مقعداً.
- يضم غرفة بلياردو واسعة مع كراسي مريحة والصحف والكتب.
- يقدم فرصة عرض الزواج بطريقة طريفة ورومانسية، ويتم إحضار طائر بومة يحمل خاتم الزواج بين قدميه لتقديمه إلى العرسان.

(٢) فندق ريتز كارلتون بالي Ritz-Carlton Bali :

يقع في نوسا دوا Nusa dua، على شاطئ Sawangan في جزيرة بالي بأندنوسيا، ويضم فيلات، وستة مطاعم وصالات، ونادي للأطفال في مبنى مخصص، ومكان لمراسيم الزفاف على ساحل المحيط.

(٣) مجمع بادن بادن Villa Stephanie في ألمانيا:

خصص للرفاهية في جميع مظاهرها، ويقدم علاجات التجميل، التخلص من السموم والتوجيه والتغذية، والرعاية النفسية والطبية.

(٤) فندق Gansevoort، جمهورية الدومينيكان :

يقدم لضيوفه أنشطة الرياضات المائية التي لا حصر لها، ورياضات المغامرة والرحلات.

(٥) فندق الجليد ICEHOTEL السويد:

يتم بناؤه من الجليد والثلوج في كل موسم ويذوب كل ربيع.

(٦) فندق "شيكاغو هارد روك":

في وسط مدينة شيكاغو، يقدم عشرين آلة جيتار، حيث بإمكان النزلاء الاستمتاع بالعزف عليها.

(٧) فندق ريتز كارلتون:

صمم على طراز القصور البريطانية القديمة، يقدّم حزمة الزفاف الملكي، وتتضمن الحزمة مجموعة من الامتيازات، ومن بينها حضور العروسين في سيارة من نوع رولز رايس، وتناول الشمبانيا مجاناً، فضلاً عن تقديم كعكة ملكية. ويمكن للعروسين والضيوف التنقل في جميع أنحاء الفندق على متن عربات ملكية.

(٨) فندق ديلوكس – في بورتلاند بولاية أوريغون الأمريكية:

خدمة غريبة ونادرة يقدمها الفندق بالإضافة إلى عدة فنادق أخرى؛ طبيب نفسي خاص بالحيوانات الأليفة وخدمة العناية بالحيوانات الأليفة. والعلاج بالوخز بالإبر، فضلا عن توفير طبيب نفسي لضيوف الفندق، بهدف تعلم كيفية التواصل مع الحيوانات الأليفة بشكل أفضل.

(٩) فندق بينجامين – إيرلندا:

خدمة إرشادات النوم، توجه رائد في تطوير وسائل الترفيه؛ تنطوي الخدمة على قيام فريق مكون من أخصائيين على تقديم استشارات صحية للنزلاء، من أجل الحصول على فترة نوم صحية، وشعارهم (sleep well.. Be well).

(١٠) فندق سنسيت ماركيز – ولاية كاليفورنيا الامريكية:

يقدّم استوديو تسجيل يجذب ألمع المشاهير.

(١١) منتجع ناميل – في جزيرة فيجي – جنوب المحيط الهادي:

توفير خدمة طريفة وغريبة من نوعها للعرسان، وفكرة الخدمة في عنصر المفاجئة، إذ يقوم طاقم الفندق بخطف النزلاء، وأخذهم في نزهة إلى مناطق طبيعية خلابة، مثل الكهوف والشلالات.

(١٢) مجموعة فنادق ومطاعم كمبيتون:

غرفاً تحتوي على حيوانات أليفة، مثل حوض السمكة الذهبية. ويرى الفندق حسب دراسات علمية أن وجود حوض السمك في غرف النزلاء سيساعد على تهدئة الأعصاب، وخفض ضغط الدم.

(١٣) فندق سونيفا كيري:

يحتوي على ردهة خاصة لتقديم الشوكولاته مجاناً للنزلاء. أن الشوكولاته التي يقدمها الفندق مصنوعة على أيدي أمهر الطهاة، وبعدة نكهات تتصف أيضا بالغرابة، مثل نكهة الخل والزعتر.

(١٤) منتجع سونيفا كيري – تايلند:

صمم هذا الفندق على هيئة طاولات كعشش الطيور على ارتفاع خمسة أمتار من سطح الأرض، معلقة فوق الأشجار ، وعلى من يرغب في الدخول للمطعم بالتسلق واستخدام الحبال المنزلقة للوصول إلى طاولته. كما أن النادل سيأتي اليك بنفس الطريقة ، لتستمتع بوجبة مختلفة وفريدة وسط عدد لا حصر له من المناظر الطبيعية الخلابة من اشجار تايلند الساحرة.

(١٥) بعض فنادق مدينة فانكوفر الكندية:

توفر خدمة تحضير وتقديم زجاجات العطور إلى ضيوف الفندق.

سابعاً : السلاسل الفندقية Chains Hotels :

مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد، ويجري تشغيلها وإدارتها وفقاً لتوجيهات الادارة المركزية للسلسلة الفندقية، وتتقاضى الادارة المركزية من هذه الفنادق رسوماً مقررة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية(١).

غالباً ما تتم عملية إدارة المؤسسة الفندقية بواسطة مجموعة من الأشخاص غير المالكين للفندق، ويرجع السبب في ذلك الى عدم إمتلاك المالكين للخبرات والمهارات الضرورية لإدارة الفندق، أو عدم وجود الرغبة لديهم في الإنخراط بالأعمال الفندقية ونشاطاتها المختلفة. وفي مثل هذه الحالة فإن المالكين يرتبون لإبرام عقد إدارة (Management Contract) مع إحدى شركات الإدارة المتخصصة في إدارة المؤسسات الفندقية. وتدير بعض سلاسل الفنادق العالمية الضخمة أعمالها بهذه الطريقة أيضاً، وذلك على شكل فنادق تابعة أو فنادق صديقة(٢). ومعنى ذلك إن السلاسل الفندقية هي إدارة عدّة فنادق من قبل شركة واحدة أو منظمة واحدة. وهناك حالات أخرى، إذ نجد بعض الفنادق التي ترغب بالانتساب الى بعض السلاسل الفندقية العالمية، وهذا يعني أن تكون الملكية تابعة لشركة معينة، ولكن إدارة أعمال المؤسسة الفندقية تتم بواسطة شركة فندقية أخرى تتسم بالإسم والسمعة العالمية المعروفة، مثل؛ الهوليدي أو الشيراتون وغيرها من

---

(١) ابو فارة، العدد٣، ص٢٠٢.

(٢) ينظر: الطائي، ٢٠٠٦، ص١٠٥.

السلاسل المشهورة عالمياً[1]. ومن الجدير بالذكر؛ إن فنادق السلاسل العالمية التي تنشأ في الدول الأجنبية لا تنافس الفنادق المحلية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أنها تتميّز بالتفوق الذي يفضله السياح العالميين من ناحية، ومن ناحية أخرى تكون حافزاً للفنادق المحلية لتطوير فنادقها وخدماتها.

تتمتع سياسة السلاسل الفندقية بإيجابيات عدّة من أهمها:

١. تجهيزات الحاجات الضرورية: يتم تجهيز الحاجات الضرورية من مأكولات ومشروبات وأثاث ومناشف وعُدد وأجهزة ألكترونية وكهربائية ...الخ في فنادق السلسلة بكميات كبيرة من قبل الشركة الرئيسية (الأم) وتوزيعها على الفنادق الأخرى، وهذا يعمل على توفير كبير في المصروفات من خلال الخصومات والمستحصلة على المشتريات الكبيرة من جهة، وعلى توحيد الأثاث ومستلزمات الخدمة والعدد والأدوات في فنادق المجموعة حول العالم من جهة أخرى.
٢. الموارد البشرية: تقوم الشركة الرئيسية بتوفير كادر متخصص لكل عمل من أعمال الفندق الفنية والادارية والتخصصية وبتكلفة أقل نتيجة توزيع مصاريف التدريب والاستقطاب والتهيئة على الفنادق التابعة لها.
٣. التسويق: تتمتع الفنادق التابعة لسلسلة واحدة بحق الإعلان في القنوات الإعلانية على مستوى الدولة، شريطة أن تكون التكاليف قليلة نسبياً. ويعدّ الإعلان عن فندق سلسلة معينة هو إعلان عن كافة فنادق السلسلة لأنهم يحملون الاسم التجاري نفسه، فضلاً عن تقديم مستوى متقارب من الخدمات.

---

[1] ينظر: الطائي، ٢٠٠٥، ص٤١-٤٢.

ولذا يعدّ التسويق وتقنياته نسبياً من أهم إيجابيات السلاسل الفندقية، إذ إن اسم الشركة الأم سيظهر في كل مكان، مثلاً؛ في قوائم الطعام، المناديل الصحية وغيرها.

٤. الحجز: استحدث نظام الحجز المركزي الذي يتم حجز (٢٥%) من حجوزات فنادق السلسلة من خلاله. وهذه الخدمة تقدّم على مدار اليوم، كما وتوزع هذه الخدمة في كل أنحاء الدولة ولقاء أجر زهيد، وبالتالي توزع المصاريف على فنادق السلسلة. وتوزع هذه الخدمة على الخصوص في المطارات ومحطات سكك الحديد والموانئ البحرية وغيرها من المواقع التي تشهد تواجداً سياحياً.

٥. التمويل: يستطيع الفندق التابع الى سلسلة أن يحصل على رأس المال للتطوير والتوسع من الشركة الأم بسهولة ودون مخاطرة في التمويل. إذ إن الفنادق المستقلة في حالة الإقتراض لغرض التوسع والتطور، فإنها لابدّ أن تتعرض الى صعوبات في إتجاه الحصول على القرض لما يتطلبه الأمر من تقديم ضمانات الرهن لجزء من ممتلكاتها لأحد الشركات المقرضة أو المصارف المقرضة، ويشكل ذلك مخاطرة كبيرة في حدّ ذاته.

٦. القضاء على احتكار الشركات: يأتي ذلك من خلال فتح أبواب المنافسة، ما يؤدي الى إنخفاض الأسعار من جهة، وتحسين جودة الخدمات الفندقية وتنوعها من جهة أخرى.

٧. إشباع حاجات ورغبات الضيوف: تقديم الخدمات الفندقية المتكاملة للضيوف، والتي تتميّز بها فنادق السلسلة.

وبقدر ما تتمتع سياسة السلاسل الفندقية بإيجابياتها، هناك سلبيات عديدة تتسم في السلسلة الفندقية تتمثل بالمقارنة الآتية:

مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية

المزايا	السلبيات
استخدام اسم معروف ومشهور على مستوى عالمي	دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة
توفير الأمن الوظيفي للعاملين	عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق (بسبب ضرورة استشارة الادارة المركزية)
استخدام نظم الحجز الدولية	عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق
تحسين عرض الخدمات الفندقية	

Source: Kassem, Sami, & Ghazi, Habib, Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases, Berlin: Walter de Gruyter, New York, 1989, p.239.

مصادر الفصل السادس

1. Kassem, Sami, & Ghazi, Habib, Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases, Berlin: Walter de Gruyter, New York, 1989.

٢. أبو رحمة وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار البركة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.

٣. جواد، رحاب حسين، تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، رسالة ماجستير – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، ٢٠٠٣.

٤. بلقاسم، ماضي، توجهات التسويق الفندقي الحديثة في إدارة الجودة: دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية، (محاضرات)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

٥. جاسم، ابراهيم عباس، دور المرأة في النشاط السياحي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩، ٢٠١١.

٦. ويلسون، فليب، اوبروي، كوتلر، اتجاهات حديثة في التسويق، الدار الدولية، القاهرة، ١٩٩٦.

٧. عبد الله، الحوري، موسى، عبد النبي، قيس رؤوف، مثنى طه، محمد عبد الرزاق، معروف الخولي السيد،، المبادئ العامة للسياحة، ط١، مكتب الرواد للطبعة، بغداد، لا سنة.

٨. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

٩. الطائي، حميد عبد النبي، مدخل إلى إدارة الفنادق، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.

١٠. الطائي، حميد عبد النبي، إدارة الضيافة – مدخل مهني، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥. أبو فارة، ابو زنيد، يوسف، سمير، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد٣.
١١. الهيئة العامة للسياحة والآثار، المهارات الاشرافية في القطاع الفندقي (pdf).

أسئلة الفصل السادس

س١ – هناك إثارة في استهداف العامل النفسي للسائح فما هي عناصرها؟

س٢ – ما هي أهم مؤهلات العاملين في الفنادق؟

س٣ – تحدّث عن البيئة الفندقية.

س٤ – ما هي الآثار السلبية للعمل الفندقي؟

س٥ – هناك مجموعة من الخطوات لتحقيق الجودة في خدمة الضيوف، وضّح ذلك.

س٦ – بيّن أساليب قياس رضا الضيف.

س٧ – إتجه العمل الفندقي نحو الحداثة والتجدد في طبيعة عمله، ناقش ذلك.

7

الفصل السابع

التسويق الفندقي

Hotel Marketing

أولاً : مفهوم التسويق

ثانياً : مفهوم التسويق السياحي

ثالثاً : مفهوم التسويق الفندقي

رابعاً : أهمية التسويق الفندقي

خامساً : أهداف التسويق الفندقي

سادساً : المزيج التسويقي الفندقي

سابعاً: المزيج الترويجي الفندقي

ثامناً : التسويق الالكتروني

الفصل السابع

التسويق الفندقي

Hotel Marketing

تقوم المؤسسات الفندقية بتسويق خدماتها دولياً وعالمياً، مستثمرة التطور الكبير في وسائل الإتصالات الحديثة وتكنولوجيا الحاسبات، وقدرتها في التأثير على البيئة الخارجية، وفي كسب ولاء الزبون ورضاه عن المؤسسة الفندقية. إن قدرة التأثير هذه باستخدام التقنيات الحديثة في رفد المؤسسة الفندقية بالمزيد من البيانات والتي يتم معالجتها من قبل إدارة المؤسسة الفندقية لتحويلها إلى معلومات تساهم في زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة بيئتها الخارجية المتغيرة، ما ينعكس على أداء المؤسسة الفندقية كوحدة إقتصادية واحدة، وبالتالي يعزز مكانة المؤسسة الفندقية في كسب رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له، فضلاً عن الحفاظ على أعلى درجات الولاء للزبون.

أولاً : مفهوم التسويق Marketing concept :

التسويق لغة تعني (طلب السوق للبضائع والخدمات). وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: مجموعة الوظائف التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير[١]. وكذلك عرّفته بأنه: تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير

---

[١] الجعفري، ١٩٩٨، ص٩.

وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات[١].

وأما تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler، بروفيسور التسويق المشهور، التسويق نشاط إنساني يوجه لتحقيق الحاجات عن طريق عملية التبادل[٢].

إذاً، التسويق عبارة عن مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلكين النهائيين (أو المشترين الصناعيين) بالشكل الذي يؤدي الى إشباع حاجاتهم ومقابلة رغباتهم وأذواقهم، ويتناسب مع وتهم الشرائية، وبما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويحقق التقدم الاجتماعي والازدهار الاقتصادي للمجتمع[٣]. وبمعنى آخر: تحديد حاجات ورغبات المستهلكين ثم إرضاء هذه الحاجات وبشكل يدر ربحاً للمنظمة[٤].

وفي ضوء ذلك نجد أن تعاريف التسويق توضّح التفسيرات الآتية:

١. تحديد المستهلك المستهدف، أو جماعات المستهلكين المستهدفين.
٢. تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة.
٣. تحديد حاجات ومتطلبات ورغبات الفئة المستهدفة من المستهلكين من أجل تحديد السلع والخدمات التي يمكن توفيرها من قبل المنتجين.
٤. تحديد المنافسين والأسواق المنافسة.
٥. وضع السياسة التسعيرية المناسبة.

---

[١] عزام وآخرون، ٢٠٠٩، ص٢٨.

[2] Kotler, 2004, P4.

[٣] الغيص وآخر، ١٩٩٤، ص٤٠.

[٤] الديوه جي، ٢٠٠٠، ص١٢٥.

٦. وضع السياسة العامة بما يخص الاسم التجاري والماركة التجارية.
٧. معرفة السبل التي يفضل العملاء المحتملين التعامل بها مع المنتجين.
٨. معرفة الطريقة التي يفضل العملاء بها دفع ما بذمتهم من مبالغ حقّقتها عملية الشراء للمنتج.
٩. البحث والدراسة عن الطرق الترويجية الحديثة التي تسهم في ثبات ثقة العملاء بالمنتج والحفاظ على ولائهم.

ثانياً : مفهوم التسويق السياحي The concept of tourism marketing:

إن التسويق السياحي جزءاً من التسويق العام، ويعدّ التسويق السياحي عاملاً مهماً في تحقيق التنمية السياحية، لما يؤديه من دور كبير في تحفيز السياح على زيادة طلبهم على شراء المنتوج السياحي، ويأتي ذلك من خلال التعريف والترويج للمنتج السياحي. فالتسويق السياحي، يمثل عملية إدارية وفنية يمكن للمؤسسات السياحة الرسمية وغير الرسمية تحديد الأسواق المختارة الحالية والمحتملة, وأن تبني نظام للإتصال مع هذه الأسواق بقصد التأكد والتأثير فى رغبات واحتياجات ودوافع السائحين أو الزوار على الصعيد المحلي والأقليمي والقومي والدولي، وأن تلائم بين المنتج السياحي وبين هذه الرغبات والدوافع بقصد الوصول الى أقصى مستويات الإشباع لهذه الرغبات، والدوافع، وبالتالى تحقيق أهدافها[١].

---

[١] ينظر: مقابلة، ٢٠٠٧، ص٥١.

ويعرّف كونبذرون التسويق السياحي على أنه[١]: التنفيذ العلمي المنسق لسياسة الأعمال من قبل المشاريع السياحية، سواء كانت عامة أم خاصة، أو على المستوى المحلي أو الأقليمي أو وطني أو عالمي، لغرض تحقيق الإشباع الأقل لحاجات مجموعات المستهلكين (السياح) المحددين، وبما يحقق عائداً ملائماً.

وعرّف بارتليس Bartles التسويق السياحي بأنه: عملية موجهة نحو السائحين تهدف الى تأمين وتلبية إحتياجاتهم الإستهلاكية، وذلك عبر القنوات التوزيعية للمؤسسات السياحية المختلفة، والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط وقيود البيئة الخارجية التي تنشط فيها هذه المؤسسات السياحية[٢]. أو هو النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها لتحدد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها؛ بهدف تنمية الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق أكبر قدر من الإيرادات السياحية[٣].

وبصفة عامة فإن التسويق السياحي هو نشاط إداري وفني تقوم به المنشآت داخل الدولة وخارجها، وذلك في سبيل تحديد الأسواق السياحية المرتقبة، والتعرف عليها والتأثير فيها، بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي ودوافع السائحين[٤].

---

[١] ينظر: م.ن.

[٢] هدير، ٢٠١١، ص٦١.

[٣] صبري، ٢٠٠٦، ص٣١.

[٤] عبد القادر، ٢٠٠٣، ص١٩٥.

ثالثاً : مفهوم التسويق الفندقي The concept of hotel marketing :

إن التسويق الفندقي جزءاً من التسويق السياحي، ويعدّ أحد الأنشطة المتميّزة والتي تبنى على مجموعة من الأنشطة الهادفة والمتخصصة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الفندقية تقديم خدماته لعملائه لإشباع رغباتهم، وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم، وبما يحقق الربح الذي ترغب به إدارة الفندق. ومن هنا صار التوجه الى التسويق الفندقي لدعم بقاء واستمرار الفندق، إذ إن التسويق الفندقي يمثل "تلك الجهود التي تبذلها المنشآت الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية والخارجية والتأثير فيها بهدف زيادة الحركة الفندقية وارتفاع نسبة الإشغال الفندقي بها"[١].

والتسويق الفندقي هو إشباع حاجات ورغبات ضيوف الفندق كما رغبوا وكما حدّدوا من خلال المنتجات الفندقية من سلع وخدمات تعرض بصورة تتسق مع احتياجات ورغبات الضيوف[٢].

وفي ضوء ما تقدّم نجد إن مفهوم تسويق الخدمات الفندقية يركز على ما يأتي:

١. إن الضيف هو نقطة إرتكاز في الجهود الإدارية المبذولة من قبل إدارة هذه الفنادق.
٢. إن مفهوم تسويق الخدمات الفندقية يقوم على التوازن بين أهداف كل من الفندق والضيف، وإن أرباح هذا الفندق لا تأتي فقط من العمليات الفندقية، بل من جودة ما يقدم من خدمات ترقى إلى مستوى توقعات العميل.

---

[١] صبري، أسس علمية وتجارب عربية، ٢٠٠٦، ص٢٩٢.

[٢] السعيدي، ٢٠٠٨، ص٤٣.

٣. إن إعتماد وتبني إدارة الفنادق لهذا المفهوم يقوم على أنه فلسفة عمل ليست فقط لإدارة التسويق، بل لكافة الإدارات الفندقية الأخرى.

٤. إن تسويق الخدمات الفندقية نشاط مؤسساتي يفترض أن يعتمد على وظائف إدارية رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لأجل مساعدتها على ضمان استمرارية النجاح بأسلوب علمي صحيح.

رابعاً : أهمية التسويق الفندقي The importance of hotel marketing:

إن نشاط التسويق الفندقي له أهمية كبيرة في رفع نسب الإيرادات الفندقية من خلال زيادة نسب المبيعات، أي رفع نسب الإشغال الفندقي. ولذا يتمتع التسويق الفندقي بأهمية كبيرة في اقتصاديات السياحة، وذلك عن طريق ما يأتي:

١. التعريف بالمؤسسة الفندقية والخدمات الفندقية التي تميّزها، ما يؤدي الى رسم صورة ذهنية وتذكير الزبون بالمؤسسة الفندقية والتفضيل لنوعية معينة من الفنادق أي المنافسة.

٢. معرفة سلوك السائح والاستشراف بنوعية الخدمات المناسبة المتوقعة.

٣. تقديم كافة المعلومات عن المؤسسة الفندقية للزبائن.

٤. التعريف بمنطقة القصد التي يقع فيها الفندق.

٥. تحويل الطلب السياحي الكامن الى طلب سياحي فعلي، ما يساهم في زيادة المبيعات الفندقية، وذلك من خلال إعداد الاستراتيجيات الخاصة بحاجة السوق المستهدف.

٦. دعم رجال ومندوبي البيع والوكلاء في زيادة نسبة مبيعاتهم.

٧. قناة الاتصال بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
٨. إعلام الزبون بالمؤسسة الفندقية؛ كالعلامة التجارية والأسعار وغيرها. فضلاً عن تعريفهم بالسلع السياحية في المنطقة والمتممة للخدمات المتميزة للمؤسسات الفندقية.
٩. الابداع والابتكار والتجديد في الخدمات الفندقية.

خامساً : أهداف التسويق الفندقي The goals of Hotel Marketing :

يهدف التسويق الفندقي الى العديد من الأهداف والتي من أبرزها ما يأتي:

١. الربحية: إن إعطاء الصورة الجيدة عن المؤسسة الفندقية والتوسع في حجم السوق من المسلمات التي تؤدي الى ارتفاع معدلات الاشغال وبالتالي تحقيق الأرباح. إذ إن التسويق الفندقي يؤدي الى تنشيط حركة المبيعات خلال فترة المواسم السياحية ذروة أو كساد.
٢. استهداف السوق السياحي: من خلال دراسة السوق السياحي العالمي، ثم تحديد السوق المحتمل لزيادة عدد النزلاء من السياح.
٣. رضا الضيف: تسعى المؤسسة الفندقية الى تحقيق رضا الضيف وتعدّ ذلك السبب الرئيس في البقاء ضمن التنافسية، ويتأتى ذلك من العملية التسويقية المنظمة للخدمات الفندقية المعروضة، فضلاً عن السياسة السعرية التنافسية في الموسم السياحي. وكذلك العمل على دراسة شكاوى نزلاء الفندق وإيجاد

الحول النجيعة بما يضمن الحفاظ على سمعة وصيت الفندق في السوق الفندقي.

٤. الاستغلال الأمثل للموارد: إن الخطوة التسويقية التي تبنى على أسس سليمة وتقديرات صحيحة لمتطلبات واحتياجات السياح وتوقعاته، فإنه يستلزم الإستغلال الأمثل للموارد الفندقية المتاحة، وبالتالي؛ يسهم ذلك أيضاً في البقاء في السوق التنافسي وزيادة نصيب المؤسسة في السوق.

٥. التنافسية: إن اتباع الخطط التسويقية وفق استراتيجية مناسبة، تؤدي الى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال الخدمة المتميزة وزيادة الربحية.

٦. الصورة الذهنية الجميلة: تسهم العملية التسويقية الفندقية الى إبراز المنطقة السياحية المحتضنة للمؤسسة الفندقية وإعطاء الصورة الجميلة التي ترتكز في ذهنية السائح، فضلاً عن الخدمات السياحية التكميلية والمساندة الأخرى التي ضمن البيئة الفندقية الخارجية والداخلية.

سادساً: المزيج التسويقي الفندقي Hotel Marketing mix :

تسعى المؤسسات الفندقية الى تنفيذ استراتيجيتها التسويقية واستهداف أسواقها، من أجل تحقيق نجاحها في سوق المنافسة، لذا تستخدم مزيجاً تسويقياً لتسويق خدماتها الفندقية معتمدة بذلك على تكامل عناصر ذلك المزيج التسويقي الذي يساعد في ضمان إستمرارية العمل الخدمي بتناسق منتظم.

فالمزيج التسويقي الفندقي يمثل مزجاً لعدد من العناصر أو الأدوات التي تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية من خلال الاستجابة لرغبات الضيوف

الذين اجتذبتهم تلك العناصر. ومعنى ذلك أن المزيج التسويقي الفندقي هو مجموعة من المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المؤسسة الفندقية بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق السياحي[١]، ويمكن أن تتجمع هذه في أربع مجموعات رئيسية تعرف بـ(4P'S) إذ تضم كل من: المنتج Product ، السعر Price ، المكان Place، والترويج Promotion[٢].

وبشكل آخر المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتنظيمها والتحكم بها، والتي تسعى أية منظمة الى تنسيقها وتعديلها لإشباع حاجات ورغبات السياح والزوّار[٣].

شكل (٥)

عناصر المزيج التسويقي

---

[١] ينظر: عزام وآخرون، ٢٠٠٩، ص٤٧.

[2] Kotler, 2000, P15.

[٣] أبو رمان وآخر، ٢٠٠٠، ص١١.

واقترح عدد من الباحثين إطاراً مُعدّلاً عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي جاء به كل من (Borden) و (Mc Carthy) في الستينيات. فأضيفت ثلاثة عناصر (3P'S) أخرى الى المزيج التسويقي الخدمي وهي: الناس People، والدلائل المادية Physical Evidence والعمليات Process[١].

وتدلّ الإضافة على عدم إكتفاء الباحثين بالعناصر الأربعة (4Ps) للمزيج التسويقي فجعلوها (7Ps).

إذاً، من أجل أن يتم تطبيق أي مزيج تسويقي في أية مؤسسة فندقية، يجب التأكد من مدى الملاءمة ما بين المزيج التسويقي الفندقي وكل سوق مستهدف، فضلاً عن الملاءمة بين عناصر المزيج التسويقي الفندقي نفسها.

(١) عناصر المزيج التسويقي الفندقي Elements of the hotel marketing mix :

يعتمد المزيج التسويقي الفندقي على مجموعة من العناصر التي تسهم في تحقيق المؤسسة الفندقية لأهدافها. وهي سبعة عناصر، يمكن توضيحها كما يأتي:

أ. **الخدمة** Service (المنتج Product): تعدّ الخدمة الفندقية عنصراً مهماً تركز عليه المؤسسات الفندقية بالدرجة الأساس من بين عناصر المزيج التسويقي. ولذلك فإن كل القرارات الواردة من إدارة المؤسسة الفندقية معتمدة على هذا العنصر. وبالتالي، تسعى المؤسسة الفندقية الى تصميم الخدمة التي تحقق درجة عالية من الترابط والتكامل بين الزبون والمؤسسة الفندقية، وتستطيع أن تكون السباقة بين منافسيها من المنظمات الفندقية الأخرى في السوق

---

[١] ينظر: الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٨٨.

السياحية. ومن الجدير ذكره، أنه على الرغم من التكاليف العالية واحتمالية تحقق المخاطر التي قد تسببها الخدمة الجديدة التي تطرحها المؤسسات الفندقية في مجال أنشطتها إلا إنه عنصراً ضرورياً لنجاح الاستراتيجية التسويقية للخدمة في تقديمها للزبون، وتلبية رغباته ومواجهة المنافسين.

ب. **السعر** Price: هو عنصر مؤثر على سوق السياحة الفندقية الحاضرة والمستقبلية. ويحدّد السعر قوة العلاقة أو ضعفها بين المؤسسة الفندقية والزبون. فيعدّ السعر من المنظور الاقتصادي قيمة نقدية للسلعة أو الخدمة الفندقية في السوق. فالسعر للمنتج السياحي هو المقابل المادي والمعقول والمقبول من المستهلك للمكان أو الموقع أو المشتري للسلعة المادية نفسها وأية خدمات أخرى مرافقة[١].

وتأتي استمرارية نجاح المؤسسات الفندقية عن طريق قوة تقديمها للخدمات بأسعار مساوية أو أقل من المنافع التي تحققها الخدمة المقدمة للزبائن. كما وإن استقرار أسعار خدمات معينة يعني التأثير بشكل إيجابي على الحركة الاقتصادية لسوق السياحة الفندقية. وقد تتحدد الأسعار على وفق معايير ملموسة دوماً، والتي تمكن المستفيد من التعرف الدقيق على ما يلاحظه أو يلمسه، إلا أن الخدمة قد يصعب تقدير سعرها ما لم يتم مزاولتها أو تجربتها، وهذه مسألة قد ترتبط بقبول الزبون لتجربة الخدمة أو عدم قبوله لها، وبالتالي فإنه من الصعب تحديد سعر الخدمات.

---

[١] ينظر: عبيدات، ٢٠٠٠، ص٨٦.

ت. **الترويج** Promotion: هو مجموعة الخطوات التي ترتبط وتتكامل لتساعد في تحقيق الأهداف التسويقية الفندقية وفقاً لما خطط لها. وتؤدي الوسيلة الترويجية دوراً في العملية الترويجية لنقل الرسالة الى الجمهور. ويمثل الترويج السياحي التنسيق بين جهود البائع والسائح في إقامة منافذ للمعلومات لتسهيل بيع المنتج الى السائح[١]. وأما الترويج الفندقي إلى تعريف الزبون وإقناعه بالخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية والإرتداد إليها باستمرار. أو هي عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجهة الى المستهلك الحالي أو المرتقب[٢].

ويعرّف Kincaid الترويج نظام اتصال متكامل يقوم على نقل معلومات عن سلعة أو خدمة باسلوب إقناعي الى جمهور مستهدف من المستهلكين، لحمل أفراده على قبول السلعة أو الخدمة المروّج لها، ويضيف بأنه لابد من دور فعال ومشارك للترويج ضمن أية استراتيجية للتسويق[٣]. ويعرّف الترويج السياحي بأنه: عملية اتصال مباشر أو غير مباشر لتوجيه المستفيد وإقناعه وحثّه على الحصول على الخدمات السياحية التي من شأنها أن تعيده الى حالته الطبيعية وحمايته من احتمال تعرضه لأي مؤثر يغير من سلوكه[٤]. وأما الترويج الفندقي أو هو الجزء من الاتصال الذي يهدف الى إعلام وإقناع

---

[١] أبو رحمة، ٢٠٠١ ، ص٣٨٠.

[٢] السعيدي، ٢٠٠٨ ، ص٤٨.

[٣] معلا وآخرون، ٢٠٠٥، ص٣٠٩.

[٤] المساعد، ٢٠٠٦، ص١٠٣.

وتذكير العملاء بالسلع والخدمات التي يقدمها الفندق والتأثير على سلوكهم واتجاهاتهم وذلك باستخدام أدوات الاتصال المناسبة[١].

ث. **التوزيع** Placement : من العناصر الفاعلة في عملية تقديم خدمات المؤسسة الفندقية إلى الزبون، ويكون التوزيع بتقديم الخدمة من مقدم الخدمة إلى الزبون، إذ إن السرعة واختصار المسافة بين مقدّم الخدمة والزبون من أهم عوامل نجاح عملية التوزيع، لتحقيق وصول الخدمة إلى الزبون في الزمان والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة. فالتوزيع هو عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المؤسسات والأشخاص وانتقالها من المنتج الى المستهلك[٢].

وأما التوزيع السياحي فهو كافة الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الأطراف ذات الصلة، ومن أجل أن يتاح للسائح ما يريده من منافع مكانية وزمنية وغيرها بالوقت والوضع المناسب له[٣].

وتختلف المؤسسات الخدمية عن المؤسسات التجارية من حيث نقل الخدمة، إذ لا وجود لتجار جملة أو تجار تجزئة في المؤسسات الخدمية، ولذا فإن الزبون هو الذي ينتقل بنفسه إلى مكان تواجد الخدمة.

ج. **الأفراد** People: إن العاملين، واحد من عناصر المزيج التسويقي للخدمة الفندقية، إذ لهم الدور الكبير في تقديم الخدمة الفندقية. وقد يشير الأفراد إلى الزبائن الذين لهم تعامل مستمر مع المؤسسة الفندقية، والذين يقومون بنقل صورة حسنة عن المؤسسة الفندقية التي يتعاملون معها إلى زبائن آخرين.

---

[١] الدباس، ٢٠٠٧، ص٦٩.

[٢] الصميدعي، ١٩٩، ص٢٤٠.

[٣] عبيدات، ٢٠٠٠، ص٩٧.

وفي ضوء ذلك، فإن الأفراد العاملين في داخل المؤسسة الفندقية وخارجها يمثلون عنصر المزيج التسويقي. ويرتكز دورهم على كسب رضا الزبون بالدرجة الأساس، من خلال التفاعل المتداخل بين كل من البيئة الخارجية للمؤسسة الفندقية وبيئتها الداخلية. ومعنى ذلك؛ إنهم يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها، فضلاً عن دورهم في بيع الخدمة. كما وإن إدراك المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين، فسلوك نزلاء فندق معين قد يؤثر على شكل وجودة الخدمة المقدمة[١].

ح. **الدلائل المادية** Physical: وهو كل شيء يحيط بالمؤسسة الفندقية، لذا يكوّن لدى الزبون صورة ذهنية عن تصميم المؤسسة الفندقية الداخلي والخارجي. ومعنى ذلك تمثل جميع الجوانب المادية المحسوسة.

ونتيجة الخاصية غير الملموسة للخدمات، إهتمت الإدارة التسويقية للخدمات بعملية التخطيط لإكتساب الخدمة مستوى مناسباً من النوعية. وكل ذلك لجعل الخدمة أن تكون أقرب للعنصر الملموس (المادي) منها لغير الملموس، وذلك من خلال استخدام الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل المضمون الذي يمكن أن تقدم به للضيف.

وتتمثل الدلائل المادية بمجموعة عناصر منها؛ الأثاث، اللون، التصميم، الديكورات، مستوى الضوضاء، الأشياء المادية الملموسة في بيئة الخدمة

---

[١] ينظر: الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٩٢ – ٩٣.

الفندقية، السلع الداعمة لتقديم الخدمة وكافة التسهيلات المادية الأخرى[١]. وهناك القليل من الخدمات التي لا يلعب الدليل المادي دوراً في عملية التبادل في السوق.

خ. **العمليات** Process: وهي عمليات تقديم الخدمة، وتتمثل بمستوى النوعية التي تقّم بها الخدمة. وترتبط العمليات الى حدّ كبير مع درجة حساسية الخدمة تجاه مستوى الكفاءة التي تحققها عند تقديمها وعرضها لغرض التسويق. وتضم العمليات أشياءً في غاية الأهمية مثل؛ السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الفندقية لضمان تقديم الخدمة الى الضيوف. كما وتشتمل العمليات أيضاً، نشاطات أخرى مثل؛ المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية الإختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

(٢) **عناصر المزيج التسويقي الحديث** The elements of modern Marketing mix :

لقد مرّ بنا سلفاً، إن عناصر المزيج التسويقي الأربعة التي تبدأ كلها بالحرف (P) في اللغة الانجليزية والتي عزّزها الباحثون لتصبح المجموع سبعة وأطلق عليها (7P).

وأعطى روبرت لوتربورن رأياً آخر بخصوص عناصر المزيج التسويقي، قدّمها في ورقة عمل في عام ١٩٩٠، قال فيها: إن الوقت قد حان لتقاعد المزيج

---

[١] ينظر: الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٩٣.

التسويقي القديم، مفسحاً المجال أمام مزيج رباعي آخر، تبدأ عناصره بحرف (C) الانجليزي. وبذلك تتحول – في المنظور الجديد لروبرت لوتربورن – الرباعية القديمة إلى الآتي[1]:

- المنتج Product يتحول ليصبح Customer needs and wants (حاجات ورغبات المستهلك): وهي مبنية على إقناع العملاء المحتملين على شراء المنتوج.
- المكان Place أو التوزيع Placement يتحول ليصبح Convenience (ملائمة حاجات ورغبات المستهلك): أي تقديم ما يحتاجه العملاء في الوقت المناسب الذي يناسب العملاء، إذ لم يعد العملاء بحاجة للذهاب الى السوق، أو دفع النقود، ويرجع السبب في ذلك الى وجود الأنترنت وبطاقات الإئتمان.
- الترويج Promotion يتحول ليصبح Communication (الحوار والعلاقات الثنائية): لم تعد الإعلانات عمياء معتمدة على طرف واحد وحوار من طرف واحد، بل تحوّل الأمر الى حوار ثنائي من خلال الإستماع الى آراء العملاء وتعليقاتهم على المنتج/الخدمة المقدّمة لهم، وعلى وسائل الدعاية والإعلان وغيرها من عناصر الترويج.
- السعر Price يتحول ليصبح Cost to the user (تكلفة إسعاد المستهلك): لم يعد قرار الشراء معتمداً على الدينار أو الدولار، فقد تحول الأمر من تكلفة شراء ساندويتش مثلاً الى تكلفة الانتقال الى المطعم، وتكلفة ركن السيارة في موقف السيارات، ومدى سهولة الوصول الى المطعم، وإشراك العائلة في فسحة

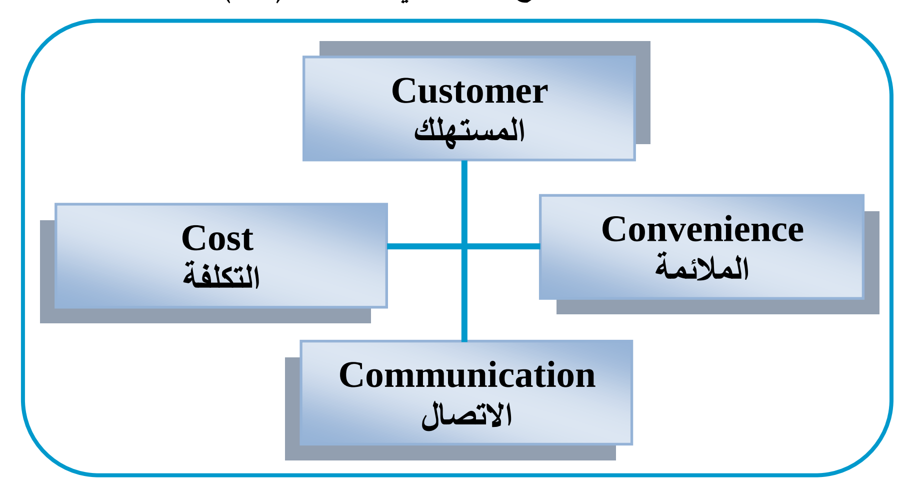
[1] ينظر: شبايك، ٢٠٠٩، ص٤٣.

ونزهة، وتكلفة الوقت اللازم لتناول الطعام، وراحة العميل أثناء جلوسه في المطعم، وغيرها من المتطلبات المصاحبة للإنفاق.

ويوضح الشكل رقم (٦) عناصر المزيج التسويقي الحديث (4C).

الشكل (٦)

عناصر المزيج التسويقي الحديث (4C)



وبقيت هذه الرباعية بين التشكيك وعدم الاهتمام، غير إنها معبرة عن وجهة نظر أستاذ الإعلان والتسويق روبرت لوتربورن.

سابعاً : المزيج الترويجي الفندقي Promotional hotel mix :

يمثل المزيج الترويجي الفندقي عنصراً رئيساً ومهماً من عناصر المزيج التسويق الفندقي الذي يضم الترويج فضلاً عن المنتج والسعر والتوزيع. ويوضح الشكل الآتي هذه العلاقة:

الشكل (٧)

عناصر المزيج التسويقي والترويجي

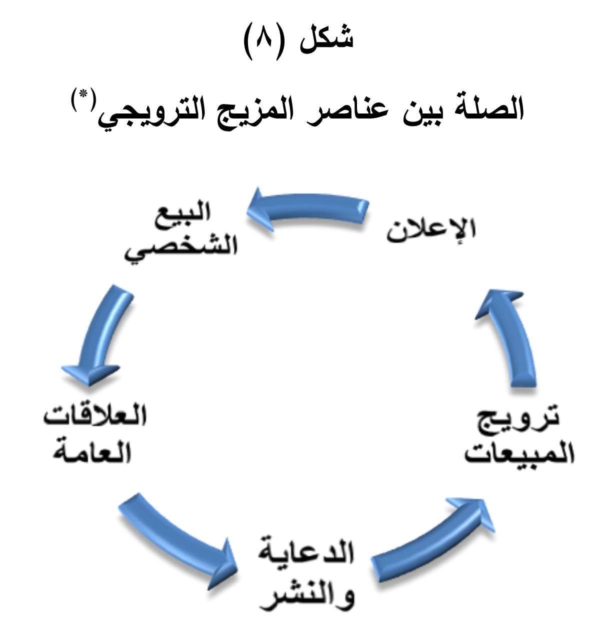
تسعى المؤسسات الفندقية إلى استخدام أساليب وأنشطة ترويجية واحدة لإيصال رسالتها إلى السائح، ويطلق على تلك الأساليب بالمزيج الترويجي

Promation Mix، وهو "مجموعة من أدوات الاتصال التي يمكن لمدير التسويق أو من يقوم بمهامه في الفندق استخدامها في محاولته للتأثير على مستوى الطلب على السلع والخدمات الفندقية"[١]. وتتحدّد عدد من العناصر أو الأنشطة الداعمة للنشاط الترويجي وهي: الإعلان Advertising ، البيع الشخصي Personal Selling ، ترويج المبيعات Sales promotion ، الدعاية Publicity ، والعلاقات العامة Public Relations .

ويوضح الشكل رقم (٨) الصلة بين عناصر المزيج الترويجي فيما بينها.

شكل (٨)

الصلة بين عناصر المزيج الترويجي[*]



[*] **المصدر** : Kotler P& Armstrong G, 2004,p470 . نقلاً عن: العكيلي، ٢٠١١، ص١١٨.

---

[١] السعيدي، ٢٠٠٨، ص٥٦.

١. **الإعلان** Advertising: يشكل الإعلان أهم عنصر من عناصر المزيج الترويجي، وهو وسيلة إتصال جماهيرية تستخدم من قبل منظم يدفع أجراً لقاء إيصال رسالته بهدف إخبار وإقناع المستفيدين حول المنتج السياحي أو الخدمة السياحية أو الفكرة.

ولا يعدّ الإعلان توصيل معلومات من طرف لأخر فقط بل الهدف المعلن لإقناع السائح بالإشتراك بالفعاليات السياحية وكذلك شراء كافة الخدمات السياحية وتكرار الزيارة وإيصال هذه الأفكار والمنتجات إلى مستفيدين جدد ومن الضروري للمنظمات السياحية إن تمتلك أدوات ووسائل إعلانية متعددة وتواكب التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا الحديثة. وللإعلان السياحي خصائصه وهي[١]:

أ- يركز على موضوع محدد ومعين.

ب- رسالته صادقة وحقيقية.

ت- الإستعانة بالطرق الحديثة للطباعة والألوان الزاهية والرسوم لجذب الإنتباه.

ث- يفهم واقع ورغبات السائح وإغرائهم على اختيار خدمة ما عن سواها.

ج- يرشد السياح عن المواقع السياحية والمؤسسات الفندقية وما تمتلكه من مقومات التميز والتنافس.

ح- يسهم في تحفيز المنافسة بين المؤسسات الفندقية، فضلاً عن رفع مستوى جودة الخدمة الفندقية.

---

[١] العكيلي، ٢٠١١، ص١١٩.

٢. **البيع الشخصي** Personal Selling :

يعدّ إسلوباً فعالاً، إذ يتم البيع بواسطة مندوبي البيع أو ممثلي الوكالات أو ممثلي التسويق أو رجال البيع اللذين يبحثون عن المستهلكين السياح المناسبين وتقديم المنتج أو الخدمة أو الفكرة شفهياً Face to Face ، وبالتالي الإقناع بالشراء. وجاء تعريف البيع الشخصي بأنه: التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها[١].

والبيع الشخصي هام للمؤسسة الفندقية وعلى الخصوص عند افتتاح فندق جديد أو اعتماد خدمة جديدة، فالمنتج لا يبيع نفسه بنفسه حتى لو كان عالي الجودة وضمن أجود المعايير، إذ إنه بحاجة الى بذل جهود لبيعه. وإن وجود العنصر البشري من خلال التوضيح والشرح والرد على الإستفسارات والتأثير على السائح وإقناعه، وخاصة في الفندق وفي أي قسم من أقسامه، إذ يتضح ألانطباع ألأول والأخير عن المنتج او الخدمة. وللبيع الشخصي هدفان: نوعية وكمية.

٣. **ترويج المبيعات** Sales Promotion :

عرّفت جمعية التسويق الأمريكية ترويج المبيعات (تنشيط المبيعات) بأنه: "الأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي والاعلان والدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو الوكيل بحيث تضيف قيمة للمنتوج لفترة محدودة من

---

[١] ينظر: الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٣١٥.

الزمن"[١]. وبشكل آخر: "كافة الأساليب المعتادة في عملية الترويج والتي لا تدخل ضمن عملية الاعلان والبيع الشخصي"[٢].

وتهدف عملية ترويج المبيعات الى تنشيط عملية الشراء لدى السياح وفعالية البيع لدى البائع (إدارة المرفق السياحي)، ولذا عملية ترويج المبيعات السياحية تعرف بأنها: كل الجهود والأنشطة التسويقية التي تهدف لإثارة السائح وتحفيز قدرته الشرائية من خلال استخدام المرفق السياحي لوسائل مختلفة مثل إقامة المعارض السياحية والمشاركة فيها سواء (للسياح , الوسطاء قوى البيع في المرفق السياحي) وذلك لغرض تعظيم الإرباح من جهة، والبقاء في سوق المنافسة السياحية من جهة أخرى[٣].

ومن أهم أساليب ترويج المبيعات؛ الهدايا والتذكاريات والعينات الترويجية، وكذلك التخفيضات أثناء مواسم الركود والتخصيصات للمجاميع والأفواج السياحية أو الطلبة أو ذوي الاحتياجات الخاصة.

٤. **الدعاية والنشر** Puplicity :

تعرّف الدعاية بأنها : النشر المجاني لأمور تتعلق بأنشطة منظمة ما أو سياستها. وتستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن منظمة ما الى

---

(١) سويدان وآخر، ٢٠٠٣، ص٣٣٨.

(٢) البكري، ٢٠٠٦، ص١٦١.

(٣) ينظر: الدرّة، ٢٠٠٢، ص٢٩.

جماهير محددة سلفا, ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك[١]. وتقسم الدعاية السياحية الى قسمين:

أ. الدعاية السياحية الداخلية: تركز على تحسين نوعية المنتج االسياحي داخل البلد، وإرضاء أذواق السياحة كافة، فضلاً عن إبراز روح الضيافة وحسن معاملة السائح من قبل المواطنين. وإن هذا النوع من الدعاية السياحية غير المباشرة أنفع من الدعاية المباشرة لما تعكسه من إنطباع حسن عند السائح عن البلد المزار.

ب. الدعاية السياحية الخارجية: توجه الصورة الجذابة والمتكاملة عن البلد الى الأسواق السياحية، أي تقديم العرض السياحي وايجاد طلب لذلك العرض عبر وسائل الاعلام.

ويؤدي النشر دوراً كبيراً في عرض المعلومات بشكل إخباري، فهو وسيلة دعائية مباشرة ومجانية ومهمة، تهتم بكسب رضا السائح وولائه لتحويله الى وسيلة دعائية إيجابية تعمل على خلق صورة جيدة في أنظار هيئة السياح. فالنشر "عملية إتصال غير مباشرة تهدف الى إثارة الطلب على الخدمات والمنتجات السياحية"[٢].

٥. **العلاقات العامة** Puplice Relations :

إسلوب إتصال مباشر أو غير مباشر بالسياح للتأثير على نشاطات الفندق، إذ يقوم الفندق بالاتصال بالسياح للتعريف بالسياسات والنشاطات الفندقية

---

[١] البكري، ٢٠٠٦، ص٣٢٩.

[٢] المساعد، ١٩٨٧، ص١٩٨.

والتعرف على مواقف العملاء. ومعنى ذلك إنها خطوات توصيل الرسالة التسويقية والإعلانية بدون دفع مقابل مالي، كما هو الحال في المحاضرات والندوات التي تقام الى جانب فعاليات المعارض التجارية والعلمية، وغيرها.

والعلاقات العامة هي نشاط مخطط يهدف الى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة والسائح سواء كان خارجياً أم داخلياً من خلال سياسات وبرامج تستند من تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الإجتماعية[١]. وعرّف معهد العلاقات العامة البريطانية العلاقات العامة بأنها: الجهود الإدارية المرسومة والمرسومة والمستثمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها[٢].

ويساهم نشاط العلاقات العامة في الترويج السياحي بشكل فعال من خلال النشرات الصحفية ورعاية البرامج، إذ ترعى كثير من المؤسسات والمنظمات والشركات الكبيرة رعاية البرامج السياحية والمسابقات والرحلات السياحة والجوائز العالمية والمؤتمرات والمهرجانات ونقلها عبر وسائل الاتصال وخاصة عبر شبكات الأنترنت وربط هذه البرامج بالويب سايت. وكذلك المؤتمرات الفيديوية عبر الأنترنت حيث تنقل كل الوقائع والأحداث.

وهناك وظائف عدة للعلاقات العامة منها:

---

[١] الطائي وآخر، ٢٠٠٩، ص٣١٦.

[٢] الطائي وآخرون، ٢٠٠٧، ص٣١٧.

أ. نشر الأخبار والبيانات المتعلقة بالمنتج والخدمة السياحية التي يقدمها الفندق لإثارة إهتمام السائح وعبر الوسائل الإعلامية وشبكة الأنترنت وخاصة إذا كان للفندق موقع ويب خاص به.

ب. تدعيم سمعة وشعبية الخدمة أو المنتج وتحسينها من خلال الإعلانات والوسائل الإعلامية والأنترنت أو موقعه وبريده ألالكتروني.

ت. تقديم الإستشارات للإدارات العليا حول ما يطرح من إنتقادات سواء سلبية أو إيجابية على صعيد المجتمع.

ث. إقامة علاقات وثيقة مع رجال الأعمال والمشاهير في المجتمع.

ج. إعتماد تكنولوجيا المعلومات والبيانات ووضع سياسات وخطط منظورة من خلال الاتصال بالمجتمع والمنظمات السياحية.

ثامناً : التسويق الالكتروني E-marketing :

إن التطور السريع الذي تمر به المؤسسات الفندقية بات مهماً وضرورياً لجذب الزبون. ويكمن تطوير المؤسسة الفندقية من خلال البنية التحتية لها، ما يتطلب جهود عالية من أجل خدمة الزبون بالمستوى الذي يوفر راحته وحاجته.

ويساهم الأنترنت في عملية الترويج عن المنتوج السياحي عبر النشر (النشرات المختصرة) والدعاية بكل أشكالها وأنواعها، وكذالك البيع المباشر وطلبات الشراء على الخط (on line).

لقد بدأت إعلانات الانترنت بالظهور عام ١٩٩٤، إذ وضعت Hotwired أول لافتة إعلانية لها على الانترنت في أكتور (تشرين الأول) ١٩٩٤. وانتشر الاعلان بعد ذلك من خلال ثلاثة طرق هي البريد الالكتروني E-mail الذي يسمح للناس

لتبادل الرسائل بينهم، ومجموعة الأخبار Usenet أو من خلال مواقع الشركات والمنظمات على الشبكة العالمية (WWW)[١].

(١) أهمية الأنترنت في الترويج السياحي:

إن تكنولوجيا الأنترنت تعدّ أداة مناسبة لترويج وتوزيع الخدمات الفندقية والسياحية بسبب طبيعة هذه الخدمات التي يعتمد في نجاحها على توفير المعلومات الكافية والمناسبة والجذابة والقادرة على استقطاب السائح/الضيف الى طلبها وشرائها. وتبرز أهميتها في جعل الأسواق السياحية والفندقية قادرة على الوصول الى الموقع الألكتروني للمؤسسة الفندقية في كل مواقع العالم والإطلاع عبر الخط المباشر (On Line Shopping) على خدماتها المتعددة والمتمثلة بـ:

١. الحاسوب وبرمجياته (Computer Products)
٢. السفر (Travel)
٣. التسلية والترفيه (Entertainment)

وبدأت المؤسسات الفندقية في دراسة السوق السياحية، والقيام في عملية ترويج وتنشيط المبيعات عبر الأنترنت وذلك:

١. التوسع في مجالات الترويج والتسويق والدعاية السياحية وترويج المبيعات من خلال إيصال كل مواقع الجذب السياحي والخدمات للمستهلك/السائح/الضيف ورسم صورة ذهنية لا تنسى.
٢. إعطاء فرص متساوية للمنافسة في السوق السياحية سواء كانت مؤسسات كبيرة أو صغيرة الحجم، أي لها تواجد عالمي على الأنترنت. فساعد الأنترنت

---

[١] سليمان، ٢٠٠٠، ص٤٥.

على توفير فرص متساوية في التنافس والإنتشار من خلال الترويج على المواقع الألكترونية للترويج عن الخدمات السياحية.

٣. إن المزيج الترويجي الفندقي يحتاج الى ميزانية كبيرة لا تستطيع المؤسسات الفندقية الصغيرة القيام بها.

٤. يؤدي الأنترنت دوراً كبيراً في تحقيق إقتصاديات الكلفة، إذ استطاعت المؤسسات الفندقية الترويج عن خدماتها وتوزيعها بتكاليف منخفضة مقارنة بأساليب الترويج والتسويق التقليدية.

٥. تسمح شبكات الأنترنت في فتح قناة إتصال مباشر مع السياح من خلال موقعها.

٦. إن الترويج الفندقي عبر الأنترنت يساعد المؤسسة السياحية في إيجاد سائح بسرعة ويسر من خلال مواقع الويب أو الأنشطة أو المزيج الترويجي.

٧. يساعد الأنترنت في قياس مدى فاعلية عناصر الترويج الفندقي من خلال التغذية العكسية وردود أفعال المستفيدين وطرح أفكار جديدة ومبتكرة ومباشرة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان أو الشكاوى أو المقترحات أو استطلاع الرأي.

٨. كسب فرص تسويقية من خلال الحصول على معلومات وبيانات في وقت مناسب وكلفة أقل، فضلاً عن إن شبكة الأنترنت تساهم في إيصال المعلومات على مدار الـ ٢٤ ساعة وطيلة أيام الأسبوع دون تكاليف إضافية.

(٢) الأدوات الترويجية للمؤسسة الفندقية عبر الأنترنت:

١. إنشاء موقع ويب للفندق Hotel Wep Site : تستطيع المؤسسة الفندقية من خلال موقعها عرض خدماتها بمختلف أنواعها ولكافة شرائح المجتمع ومواصفاتها وأسعارها ونظم توزيعها وأساليب وقنوات الدفع ألألكتروني والتقليدي.

٢. مجتمعات ومكاتب السياحة الإفتراضية: يتم التعرف على المكاتب السياحية ووكالات السفر والسياحة وشركات النقل عبر شبكة الأنترنت ومواقع الفنادق والمنتجعات السياحية، ويتم التعرف على الخدمات وطريقة الوصول والحجوزات على الموقع الالكتروني للفندق والترويج عن الخدمات والنشاطات والفعاليات السياحية لوكالات ترعاها جميع بلدان العالم.

٣. محركات البحث والفهارسSearch Engines and Indices: إن الدخول الى هذه المحركات والفهارس وتزويدها بوصف جيد لمواقع الفنادق ومكاتب السفر والسياحة وشركات الطيران وشركات النقل البحري والبري وسكك الحديد والحجوزات تسهل من عملية وصول السائح الى هذه المواقع والتعرف بصورة مباشرة عن هذه الخدمات خلال بحثه عبر شبكة الأنترنت.

٤. إختيار وسائل الإعلان: يتم اختيار قنوات الاتصال عبر شبكة الأنترنت من خلال معلومات وبيانات عن الفنادق والسلاسل الفندقية وموقعها الالكتروني والمواقع والمنتجعات السياحية ومواقعها الالكترونية وكيفية الحصول على الويب الخاص بكل فندق أو موقع سياحي, مع الأخذ بعين الإعتبار محتوى

الإعلان أي الرسالة الإعلانية أن تكون واضحة وذات ألوان جذابة وصور تعطي الجانب الأبهى للموقع.

٥. البريد ألالكتروني E-Mail: يعدّ البريد الالكتروني من أحدث وسائل الإتصال وأبرز الأنواع الأساسية لخدمات الأنترنت حيث يقوم بنقل الرسائل بسهولة وأسرع من البريد الإعتيادي. ولا يعتمد كلفة البريد الالكتروني على المسافة.

٦. غرفة المحادثةChatting room: تحاول المؤسسات الفندقية من إيجاد وسائل متعددة للاتصال بالسائح وتحاوره وتقنعه وتثير إهتمامه حتى لو في بيته عن طريق الأنترنت. ويقوم رجل الترويج أو المبيعات أو العلاقات العامة بإيصال الخدمات السياحية وإعطاء السائح المعلومات التي تخص الفندق وخدماته, والكشف عن مميزات جديدة للمنتج وخلق اتجاهات وسلوك إيجابي لدى الشخص الذي يجلس في (غرفة chatting) عن الفندق وخدماته وتدعيم الآراء والمواقف الحالية الجيدة للشخص حول المنتج، وبناء علاقات طويلة الأمد بين الشخص والفندق والذي سيكون سائح مستقبلي ومتوقع للاستفادة من الخدمات السياحية. وغرفة المحادثة خاصة بالفندق، وهي عامة لاحتمال أن يشترك فيها أكثر من شخص أو اشتراك مجاميع حسب الموضوع أو الدولة أو اللغة.

٧. مواقع التواصل الاجتماعي:

- فيس بوك Facebook: موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجاناً وتديره شركة (فيس بوك) محدودة المسؤولية كملكية خاصة لها.
- نستكرام Instagram: هو تطبيق لتبادل الصور على الهواتف المتحركة الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسب الآلي، ويتيح هذا التطبيق

للمستخدمين التقاط الصور وتحريرها وتحميلها، ومن ثم مشاركتها في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية، مثل فيسبوك وتويتر. ومن الخصائص الرئيسية التي تجعل إنستجرام مشهوراً وذو شعبية هي خاصية تحرير الصور التي تتيح للمستخدمين إضافة تأثيرات خاصة على الصور عن طريق استخدام خاصية تعديل الصور (فلاتر).

- تويتر Twitter: هو موقع اجتماعي تفاعلي شعاره العصفور الأزرق الذي كثيراً ما أصبحت تراه هذه الأيام، يعتمد على التدوين المختصر بحد أقصى (١٤٠ حرف) في كل تدوينة، تستطيع من خلاله متابعة أي شخص همك قد يكون صديقك أو شخص مشهور أو جهة كصحيفة أو قناة أو جامعة أو غير ذلك، فعبر إضافتك له تتعرف على آخر أخباره وأحواله.
- تانكو Tango: هو تطبيق للهواتف الذكية تم تفعيله من قبل شركة Tango me ويشكل أداة إتصال بين مناطق عديدة وتم في العام ٢٠٠٩ تطوير خاصية مكالمات الفيديو، إذ يمكن للمستخدمين أن يتحدثوا ويروا بعضهم البعض في نفس الوقت. حتى شهر مارس ٢٠١٤ وصل عدد مستخدمي التطبيق إلى أكثر من ٢٠٠ مليون مستخدم، ويعدّ من أكثر التطبيقات التي يتم تنزيلها من قبل مستخدمي أجهزة الأندرويد. ويستخدم سياحياً في التنقل والرحلات ونقل الصورة الجميلة التي يتمتع السائح بوجوده في الموقع.
- إيمو Imo: برنامج للمكاملات الفديوية والصوتية للاتصال المجاني.

- وتساب WhatsApp: تطبيق تراسل فوري، للرسائل والصور، والرسائل الصوتية، والفيديوية والوسائط.
- فايبر Viber: تطبيق يعمل على الهواتف الذكية، يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية وإجراء مكالمات هاتفية مجانية وإرسال رسائل (نصية، صور، فيديو، صوت) بشكل مجاني إلى أي شخص لديه هذا البرنامج، وهو من تطوير شركة فايبرمديا يعمل على الشبكات الخلوية (جيل ثالث وجيل رابع) والشبكات اللاسلكية واي – فاي على حدّ سواء.

مصادر الفصل السابع

1. Kotler P& Armstrong G, Priniciples of Marketing, 10 th Edition prentice-Hall ,2004.
2. Kotler, Philip, Marketing Management The Millennium Edition, Tenth Edition Prentice Hall, 2000.
3. Kotler, Philip, Principles of Marketing, Prentice Hall – New Jersey, 2004.

٤. أبو رحمة، مروان، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار البركة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.

٥. أبو رمان، الديوجي، أسعد حماد، أبي سعد، التسويق السياحي والفندقي، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمّان، ٢٠٠٠.

٦. البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.

٧. الجعفري، محمد الناجي، التسويق، ط٢، سلسلة الكتاب الجامعي، كلية ودمني الأهلية الجامعية – السودان، ١٩٩٨.

٨. الدباس، خليل أحمد، الاعلان والترويج الفندقي، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.

٩. الدرة، بلال، أثر تنشيط المبيعات في استراتيجية وأهداف الترويج, رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد قسم السياحة, الجامعة المستنصرية – بغداد, ٢٠٠٢.

١٠. الديوه جي، أبي سعيد، المفهوم الحديث للتسويق، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٠.

١١. سليمان، ماهر، أساسيات الانترنت، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٠.

١٢. سويدان، حداد، نظام موسى، شفيق ابراهيم، التسويق – مفاهيم معاصرة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٣.

١٣. شبايك، رؤوف، التسويق للجميع، (كتاب pdf)، إصدارة مايس ٢٠٠٩، شبكة أبو نواف. www.abunawaf.com.

١٤. صبري، عبد السميع، أسس علمية وتجارب عربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، مصر، ٢٠٠٦.

١٥. صبري، عبد السميع، الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٦.

١٦. الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجية التسويق، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، ١٩٩٩.

١٧. الطائي، الصميدعي، العلاق، القرم، حميد, محمود، بشير، أيهاب، الأسس العلمية للتسويق الحديث – مدخل شامل، دار اليازوري، عمّان، ٢٠٠٧.

١٨. الطائي، العلاق، حميد، بشير، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.

١٩. عبد القادر، مصطفى، دور الاعلان في التسويق السياحي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٣.

٢٠. عبيدات، محمد، التسويق السياحي – مدخل سلوكي، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، ٢٠٠٠.

٢١. عزام، حسونة، الشيخ، زكريا أحمد، عبد الباسط، مصطفى سعيد، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.

٢٢. العكيلي، خلود وليد، دراسة ميدانية لعينة فنادق في محافظة اربيل وبغداد والنجف، بحث منشور – مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٧، ٢٠١١.

٢٣. العكيلي، خلود وليد، دراسة ميدانية لعينة فنادق في محافظة اربيل وبغداد والنجف، بحث منشور – مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٧، ٢٠١١.

٢٤. الغيص، إدريس، منى، ثابت، إدارة التسويق – مدخل استراتيجي وتطبيقي، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر، جامعة الكويت، ١٩٩٤.

٢٥. المساعد، زكي خليل، التسويق الحديث، مطبعة عصام، بغداد، ١٩٨٧.
٢٦. المساعد، زكي خليل، الخدمات وتطبيقاته، ط١، دار المناهج للنشر، عمّان، ٢٠٠٦.
٢٧. معلا، توفيق، ناجي، رائف، أصول التسويق – مدخل تحليلي، ط٣، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥.
٢٨. مقابلة، أحمد محمود، صناعة السياحة، ط١، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.
٢٩. هدير، عبد القادر، التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية – حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، ٢٠١١.

أسئلة الفصل السابع

س١ – وضّح التفسيرات التي تناولتها تعاريف التسويق.

س٢ – ما هي مرتكزات مفهوم التسويق الفندقي؟

س٣ – تحدّث عن عناصر المزيج التسويقي الفندقي.

س٤ – وضّح بالرسم الصلة بين عناصر المزيج الترويجي.

س٥ – هناك هدفان للبيع الشخصي بيّنها.

س٦ – يتميّز المزيج التسويقي الفندقي بتنوع وتعدّد عناصره. عدّدها واشرح إثنين منها في نشاط المؤسسة الفندقية.

س٧ – عدد عناصر المزيج الترويجي واشرح واحداً منها.

س ٨ – يعدّ الأنترنت بوابة مهمة في الترويج للمؤسسة الفندقية، إشرح الأدوات الترويجية عبر الأنترنت.

8

الفصل الثامن

إدارة المؤسسات الفندقية

Hotel management institutions

الفصل الثامن

إدارة المؤسسات الفندقية

Hotel management institutions

تتباين الإدارات في المؤسسات الفندقية ونظام العمل فيها من فندق الى آخر، ولكن على الرغم من ذلك يوجد عدد من الإدارات التي يجب توفرها في كافة الفنادق وهي: إدارة الغرف (المكاتب الأمامية والتدبير الفندقي)، إدارة الأغذية والمشروبات، الإدارة المالية، إدارة الأمن، وإدارة الصيانة.

أولاً : مفهوم الإدارة الفندقية The concept of hotel management :

تعمل الإدارة في المؤسسة الفندقية الى قيادة الأعمال داخل المؤسسة الفندقية بتميّز من خلال التكامل الإداري في الإستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة، ولذا تمثل الإدارة الفندقية مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف. وتتمثل موارد المؤسسة الفندقية بسبعة عناصر:

١. الموارد البشرية.

٢. الموارد المالية.

٣. الوقت.

٤. النظم والإجراءات.

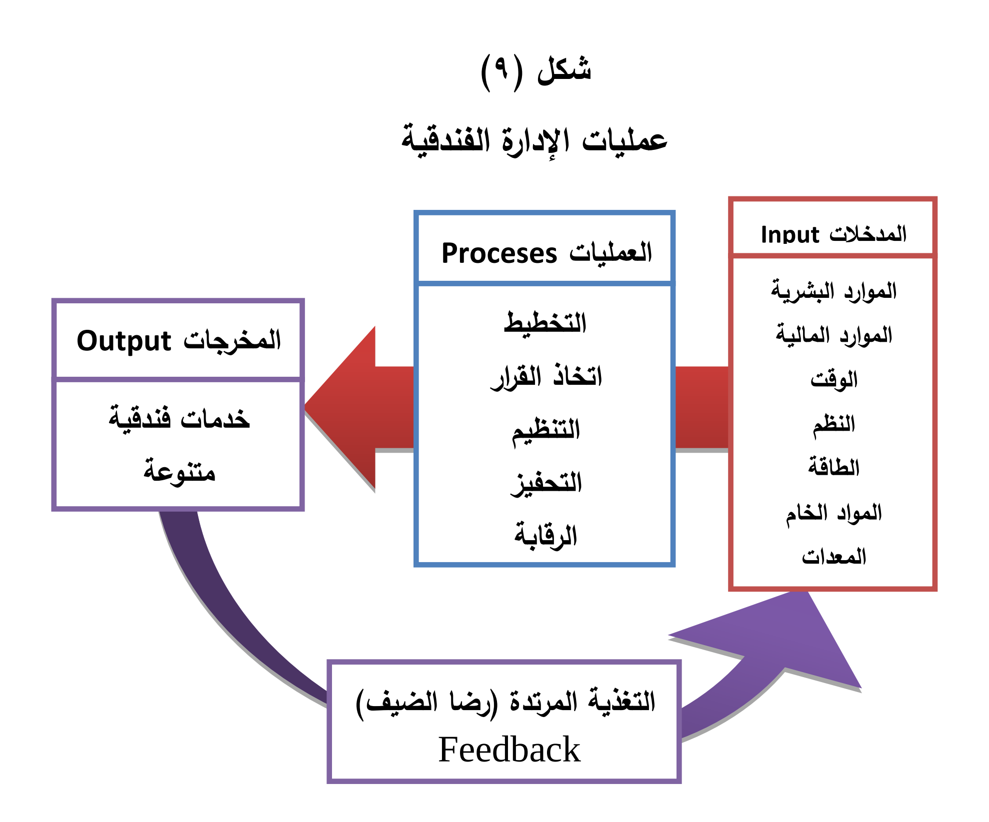
٥. الطاقة.

٦. المواد الخام.

٧. المعدات.

شكل (٩)

عمليات الإدارة الفندقية



وفي ضوء ذلك، يشتمل تعريف الإدارة الفندقية على مجموعة مضامين هي:

١. إن الإدارة الفندقية متضمنة لمجموعة من الأنشطة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها من الوظائف).

٢. كفاءة الإدارة الفندقية للإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة الفندقية.

٣. الفعالية المتميزة في استخدام تلك الموارد وفق تنسيق وتكامل أنشطة الفندق.

٤. تتوحد الأعمال الفندقية من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

- **أهمية الإدارة الفندقية** The importance of hotel management :

تتمتع الإدارة المؤسسة الفندقية بأهمية بالغة في تحقيق الأهداف المخطط لها، ومن أهميتها ما يأتي:

١. الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الفندقية بكفاءة عالية وفاعلية، ما يسهم في إنجاح الخطة التنموية الاقتصادية والإجتماعية.

٢. المسؤولة عن نجاح الفندق في البقاء ضمن السوق التنافسي.

٣. تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المتنوعة والمتعددة للمؤسسة الفندقية التي تقدمها الى الضيوف.

- **أهداف الإدارة الفندقية :**

تسعى الإدارة الفندقية الى تحقيق العديد من الاهداف في الجوانب الربحية والخدمية والتكنولوجية والنمو غيرها من الأهداف[١]. وتتمثل أهداف الادارة الفندقية بتحقيق ما يلي:

---

[١] ينظر: ابو رمان، ٢٠٠١، ص٥٠.

١. إرتفاع نسبة الإشغال الفندقي، ما يؤدي الى زيادة العوائد؛ أي الإيرادات الفندقية، وبالتالي تحقيق الأرباح. وأن الجانب الربحي ينعكس على مقدار التوسع في الانشاءات الفندقية من جهة، ومن جهة أخرى مقدار الارباح المتحققة للمساهمين أو الوفاء بالمتطلبات المالية مع البنوك.

٢. الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات لتحقيق الخدمة المتميزة والجودة في إنتاج تلك الخدمة، كون أن المفاضلة في الاختيار عند السائح يستند الى معيار الخدمة المقدمة وفق طريقة معينة، إذ إن المؤسسات الفندقية تختلف في سمات تقديم الخدمة سواء كانت متشابهة النوع أو مختلفة بين مؤسسة فندقية وأخرى.

٣. استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية في إدارات الأقسام الداخلية للفندق، فضلاً عن دخول عناصر شبكات الاتصالات وشبكات الفديو ومراسلات النزلاء والالعاب الالكترونية وغيرها من عناصر الترفيه التقني أو الوسائل التكنولوجية المتطورة التي ترغب المؤسسات الفندقية بتحقيق الاسبقية في استخدامها في المؤسسة الفندقية.

٤. استثمارات المدخلات الفندقية بالشكل الأمثل بما يحقق النمو للمؤسسة وتوسيعها وتطويرها.

٥. رضى الزبائن، ما يضمن عودتهم مرة أخرى الى الفندق، من خلال العمل على تحقيق رغبات النزيل وتلبية احتياجاته، والوصول الى أعلى درجات التوقع لديه في استقباله للخدمات.

٦. المحافظة على نصيب المؤسسة الفندقية في السوق الفندقية، والتميّز للبقاء في دائرة المنافسة الفندقية.

ووفقاً لما تقدّم، تكون إدارة الفنادق عملية تنسيقية وتكاملية للأنشطة الفندقية. ويكون العضو التنظيمي المسؤول عن تكامل وتنسيق أعمال الآخرين هو مدير الفندق.

ثانياً : مستويات الإدارة الفندقية Levels of hotel management :

تقسم الإدارة الفندقية في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، أي طريقة توزيع الإداريين فيها، وتتمثل المستويات بما يلي[١]:

١. مستوى الإدارة العليا: يمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
٢. مستوى الإدارة الوسطى: يمثلها المديرون التنفيذيين، ويمثلها مدراء الأقسام.
٣. مستوى الإدارة الإشرافية، يمثلها مستوى الإشراف المباشر، ويتمثلون بالمشرفين على العاملين في المؤسسة الفندقية بعلاقة مباشرة.

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية الفندقية H. R. Management hotel :

إن ما تقدّمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية. وإن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الإعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم شبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الاستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا

---

[١] ينظر: الطائي، ٢٠٠٥، ص٦٥-٦٦.

توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية. كما وأصبح دور الموارد البشرية أكثر شمولاً وتخصصاً من دورها السابق الذي كان يقتصر على استقطاب الأيدي العاملة والتعيين وصرف الإجور ومنح الإجازات. إذ أخذت الموارد البشرية مكانتها، وأصبح لها دور استراتيجي، يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، وتمارس مهام متخصصة واستراتيجية الى جانب المهام التنفيذية، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول (٧)

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية(*)

الدور الاستراتيجي	الدور التنفيذي
– تخطيط استراتيجي للقوى العاملة. – معالجة المسائل القانونية. – دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة. – التنمية الاقتصادية للمجتمع. – خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين. – توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين. – إقتراح سياسات الأجور والحوافز. – إقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها.	– استقطاب واختيار القوى العاملة. – تنفيذ برامج التهيئة للعاملين. – الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث. – مسك سجلات العاملين، ملفات – قيود. – إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل. – إستخدام نظام معلومات العاملين بين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم (المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف.

- تصميم الامتحانات بأنواعها. - تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة. - تصنيف الوظائف.	- إقتراح العمالية وحل المشاكل والتنظيمات. - الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي.

[*] **المصدر** : انظر : الجميلي، ٢٠٠٤، ص٢٦.

يمتلك النشاط السياحي الإمكانية لتوليد فرص العمل تفوق حدود القطاع السياحي نفسه، إذ تمتد هذه الإمكانية الى القطاعات الأخرى الساندة للنشاط السياحي. فالصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل، سواء للعمالة المباشرة، أم العمالة غير المباشرة، ويرجع السبب في ذلك الى إن المؤسسات الفندقية، تعدّ الدعامة الرئيسة والركيزة الساندة لإزدهار الحركة السياحية، ومن هنا أشار الباحثين الى إن الغرفة الفندقية الواحدة تولد ما نسبته (١٠٠%) فرصة عمل في الفنادق، وتولد ما نسبته (٧٥%) فرصة عمل في الأنشطة السياحية الأخرى، وتولد ما نسبته (١٠٠%) فرصة عمل في القطاعات الأخرى. وهذا يعني أن بناء فندق بطاقة إيوائية (٢٠٠) غرفة سوف يولد (٥٥٠) فرصة عمل، منها (٣٥٠) فرصة عمل بالقطاع السياحي و (٢٠٠) فرصة في القطاعات الأخرى[١].

وتشير الإحصاءات الى أن قطاع السياحة في العالم يوظف بشكل مباشر وغير مباشر أكثر من (٢٠٠) مليون عامل في أنحاء العالم، مع توقعات إرتفاع هذه الحصيلة في السنوات القادمة. وتشير الدراسات الى إن السياحة لها القدرة

[١] الحوري وآخر، ٢٠١٣، ص١٤٣.

على توفير أكثر من (١٠,٣%) من إجمالي أجور العاملين في العالم. وقد سجل عدد العاملين في قطاع السياحة الاتحاد الأوربي (٩) مليون شخص، أي (٦%) من مجموع الأشغال، وتقدّر منظمة السياحة العالمية، إنّ للسياحة ما يقارب (٧٥%) من مجموع مناصب الشغل وخاصة قطاع الإيواء.

ومن الضروري معرفة حاجة المؤسسة الفندقية لعدد العاملين الواجب توظيفهم واختصاصاتهم، ويتولد ذلك من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها، أي توصيف كل وظيفة في الفندق. وهنا تبرز الأهمية في استقطاب الموارد البشرية، إذ إن عملية الاستقطاب تعني تحديد مصادر العمالة، ثمّ العمل على جذبها. ويمكن حصر مصادر العمالة في مصدرين أساسيين هما[١]:

١. **المصادر الداخلية:** تتمثل بالعاملين الحاليين بالفندق، إذ يتم إجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إدارتهم وأقسامهم أم في إدارات وأقسام أخرى بالفندق. وتفضل العديد من المؤسسات الفندقية تعبئة شواغرها من الداخل لما لهذا الاستقطاب من مزايا في :

أ. تخفيض التكاليف.

ب. توافر المعلومات السابقة عن أداء العاملين.

ت. تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبأ بأدائهم.

---

(١) ينظر: الجميلي، ٢٠٠٤، ص٦٣ – ٦٦.

كما وإن هناك محاذير من إتباع هذا الإسلوب في الإستقطاب من الداخل وهو الشعور بعدم الرضا والشكاوى والتظلمات داخل المؤسسة الفندقية.

٢. **المصادر الخارجية:** هناك عدّة مصادر للإستقطاب الخارجي، من أهمها:

أ. الجامعات – الكليات – مراكز التدريب الفندقية – المعاهد.

ب. الجمعيات والمنظمات الفندقية.

ومن مزايا هذا الاستقطاب :

١. استقطاب المهارات الجديدة.

٢. أقل كلفة من تدريب العاملين الحاليين.

٣. إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة.

كما وأن لهذا النوع من الاستقطاب محاذير منها: لا يؤدي الاستقطاب الخارجي الى الإختيار الأفضل، كما ويتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين، فضلاً عن الحاجة الى مدة أطول للتأقلم بالعمل الجديد واحتمالية وقوع أخطاء أو بطء في العمل.

رابعاً: تنمية المؤسسة الفندقية واستدامتها :

تمثل التنمية كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع[1]. وأما التنمية السياحية فإنها تعمل على توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح، فضلاً عن تأثيراتها

---

[1] البدراوي وآخر، ١٩٩١، ص٢٥.

الإيجابية في الاقتصاد القومي وميزان المفوعات. وتعرّف التنمية السياحية بأنها: نشاط حيوي وحركي متغيّر يؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، وذو تأثير في المجتمع نتيجة لاحتكاك الفرد بثقافات الآخرين، وذو أثر اقتصادي بالغ الأهمية[١]. وتشمل التنمية السياحية جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحي والتوزيع الجغرافي للمنتجعات السياحية، والتدفق والحركة السياحية.

وفي ضوء ما تقدّم، فإن التنمية السياحية تعمل على الإستغلال الأمثل للإمكانات السياحية الطبيعية والبشرية، لتحقيق الجدوى الاقتصادية المرجوة منها. ونظراً لأهمية خدمة الإيواء في الحركة السياحية، لذا تعدّ التنمية السياحية الفندقية من أهم الوسائل التي تحقق التنمية السياحية والاجتماعية والاقتصادية في جميع دول العالم، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إنشائها وفق الأسس والمواصفات العالمية، ما جعل الأمر نقطة تحول جوهرية في تاريخ تطور السياحة عامة وتاريخ تطور الفنادق خاصة. ونتيجة لهذا التطور الكبير في الفنادق إلى جانب تزايد أعدادها، إرتفع التدفق السياحي العالمي. إذ تشكل حصة السياحة في الدول المتقدمة أكثر من ثلث الخدمات التجارية، كما تؤكد بعض الدراسات العلمية إن النمو السياحي على النطاق العالمي أسرع من نمو التجارة على نفس النطاق، ما أدى إلى زيادة الطلب على الفنادق.

وتتمثل التنمية بمفهومها العام بالإرتقاء والإنتقال من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل، وما تصل إليه من حسن إستغلال الطاقات المتوفرة والموجودة

---

[١] عبد الكريم، ٢٠٠٢، ص٢٣.

والكامنة وتوظيفها للأفضل. أي عملية تطوير وتغيير قدر الإمكان نحو الأحسن فالأحسن، وتكون مستمرة وشاملة لقدرات الإنسان ومهاراته المادية والمعنوية.

إن التطوير والتغيير يهدف الى التقدم والرقي والتحسين في المؤسسة الفندقية، ويراعى فيها مدى قابلية الموارد البشرية واستطاعتهم على إنجاح هذه العملية التي تتجه دائماً نحو الأحسن فالأحسن. وتتسم هذه العملية بالاستمرارية المتواصلة والدائمة، فضلاً عن الشمولية. ولا تتم في يوم وليلة أو في عشية وضحاها في المؤسسة الفندقية، بل تأخذ زمناً يطول ويقصر وفقاً للإمكانيات المتوفرة.

لقد فرضت التغيرات التكنولوجية والتطور في تقنية المعلومات والإتصالات نمطاً حديثاً في التعاملات الفندقية، أي في الخدمات الألكترونية والتي يطلق عليها بعض الباحثين السياحة الألكترونية في حركة النشاط السياحي. وقد أصبحت هذه الخدمات ضرورة حتمية لا يمكن لأي نشاط سياحي تجاهله، ومطلباً تنموياً لزيادة إسهامه في التجارة الخارجية، وكذلك تطوير القطاع السياحي والاستفادة من الفرص الواسعة التي توفرها خدمات السياحة الالكترونية لزيادة معدل النمو الاقتصادي، مما ألقى عليها إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمشرعين. وهكذا أصبحت خدمات السياحة الالكترونية من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدم كأداة للتطوير والتغيير، بل من أهم التطورات الخاصة في صناعة السياحة في الوقت الحاضر، وعلى الخصوص في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

مصادر الفصل الثامن

١. أبو رمان، أسعد حماد، إدارة الضيافة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.
٢. البدراوي، العزاوي، عدنان مكي، فلاح جمال، التنمية والتخطيط الأقليمي، ط١، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، ١٩٩١.
٣. الجميلي، قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤.
٤. الحوري، الدباغ، مثنى طه، إسماعيل محمد علي، اقتصاديات السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٣.
٥. الطائي، حميد عبد النبي، إدارة الضيافة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٥.
٦. عبد الكريم، أكرم عبد الرحمن، وقت الفراغ وأثره في تنمية النشاطات السياحية والترفيهية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد – قسم السياحة، بغداد، ٢٠٠٢.

أسئلة الفصل الثامن

س١ – ما هي مضامين تعريف الإدارة الفندقية؟

س ٢ – تتمثل موارد المؤسسة الفندقية بسبعة عناصر، إذكرها.

س ٣ – ما هي أهمية الإدارة الفندقية؟ وما هي أهدافها؟

س ٤ – تحدّث عن طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وما الفرق بين دورها الاستيراتيجي ودورها التقليدي؟

س ٥ – تحدّث عن مصادر العمالة للمؤسسة الفندقية.

9

الفصل التاسع

الاستراتيجية الفندقية

Hotel Strategy

أولاً : مقدمة في التخطيط الفندقي

ثانياً : عناصر التخطيط الاستراتيجي الفندقي

الفصل التاسع

الاستراتيجية الفندقية

Hotel Strategy

أولاً: مقدمة في التخطيط الفندقي :

هو جزء أساسي في عملية التخطيط السياحي الذي يعدّ هو الآخر جزء من التخطيط العام والشامل. إذ يعتمد التخطيط السياحي على مقومات العرض السياحي المختلفة ومن ضمنها المقومات الفندقية. إذ " إنّ عناصر الجذب السياحي الطبيعية والبشرية مهما كانت عالية القيمة تبقى دون قيمة سياحية حين لا تتوافر فيها خدمات الإيواء والطعام والشراب، ونتيجة لذلك لا يجازف الانسان في إقامة رحلة سياحية إلى تلك المناطق.... فلا يمكن أن يزدهر النشاط السياحي دون وجود القطاع الفندقي، بل ينعدم ويتلاشى النشاط بعدم وجوده إذ إنّ تنظيم الرحلة السياحية إلى مكان يخلو من أماكن الإقامة ما كانت لتنتظم أساساً، كون أنّ السياح ينفرون من السعي لإقامة الرحلة"[١]. والفندق اليوم يمثل أحد مستلزمات الحضارة، فهناك علاقة بين التحضر والتطور السياحي.

ويعرّف التخطيط السياحي بأنّه: " دراسة كافة الامكانيات القائمة فعلاً أو المحتمل قيامها للمنطقة واحتياجات وإمكانيات المناطق المجاورة لها للأغراض

---

[١] ينظر: شْمُطو، ٢٠١٢، ص١١٨.

السياحية"[١]، أو هو " الاستغلال الكامل للموارد الطبيعية والبشرية والمالية المتعلقة بالسياحة الى أقصى درجات المنفعة القومية"[٢].

ويهدف التخطيط السياحي بشكل عام الى:

- زيادة الدخل القومي وزيادة الدخل الفردي من خلال ازدهار الحركة السياحية الدولية.
- المساهمة في تطوير الأقاليم، وارتفاع معدل الاستثمارات السياحية.
- توليد فرص عمل، فضلاً عن تطوير وتدريب الموارد البشرية العاملة في الصناعة السياحية.
- التفاعل والاحتكاك الاجتماعي بين مختلف أجناس السكان ومختلف الطبقات الاجتماعية.
- الحفاظ على المقومات الطبيعية وصيانتها، فضلاً عن صيانة المناطق الآثارية والتراثية.

وفي ضوء ذلك، تتمثل عناصر التخطيط السياحي بخمسة عناصر هي[٣]:

١. التخطيط الطبيعي: بدراسة طبيعة الأرض ومصادرها وتضاريسها والعمل على تجهيز الموقع سياحياً.
٢. التخطيط الاجتماعي: دراسة المستوى المعيشي للسكان وعدد السكان والجنس والأيدي العاملة وطبيعة العمل والأجور وغيرها من العوامل الاجتماعية.

---

[١] المشهداني، لا سنة، ص٢٢.

[٢] م. ن.

[٣] ينظر: م.ن، ص٨١- ٨٦.

٣. التخطيط الاقتصادي: يعتمد هذا التخطيط على التخطيطين الطبيعي والاجتماعي ودراسة العلاقة مع الجوانب الزراعية والصناعية، فضلاً عن التجارة والعرض والطلب السياحي وغيرها من الجوانب الاقتصادية.

٤. التخطيط الحضري: دراسة البيئة الحضرية الحاضرة والتراث القديم والمحافظة عليه. كما يشمل الدراسات العمرانية والخدمية الحديثة وتوزيعها في المراكز الحضرية.

٥. البنية الأساسية: وهي الخدمات السياحية الأساسية، كالنقل والطرق والمرور، وخدمات الماء وخدمات الكهرباء ومصادر الطاقة.

يمثل التخطيط الفندقي الانطلاقة للعمل الفندقي من خلال تحديد الأهداف التي تحدّد الأداء الفندقي والسبل الكفيلة لبلوغ الأهداف المخطط لها. لذا يعدّ التخطيط في المؤسسة الفندقية " الرسالة الرسمية لاختيار الفندق وأهدافه الأساسية للآماد القريبة والبعيدة، ويساعد أيضاً على اشتقاق الأهداف الفرعية والثانوية للإدارات والأقسام وجماعات العمل"[١].

وأما التخطيط الاستراتيجي الفندقي فيمثل العملية الإدارية التي تشمل كافة أقسام المؤسسة الفندقية والتي تنطوي على اتخاذ قرارات استراتيجية في مستقبل المؤسسة بناء على ما توفر من معلومات شاملة عن المؤسسة وبيئتها لتحديد متطلبات التنوع الخدماتي الذي تختص به المؤسسة الفندقية. وبشكل آخر؛ يعمل التخطيط الاستراتيجي على خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة

---

[١] أبو رمان، ٢٠٠١، ص٤٦.

والتي يعبّر عنها بصورة قيم أو أفكار ليس فقط للمؤسسة أو أعضائها، بل تعكس البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المؤسسة.

- **أهمية التخطيط الفندقي:**

إن التخطيط الفندقي من العمليات الحتمية التي لا يمكن الاستغناء عنها، لذا يعدّ من الأهمية التي تتمثل بما يأتي:

١. يحدّد الأهداف التي تسعى المؤسسة الفندقية الى تحقيقها.

٢. التنسيق بين الأقسام والأنشطة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

٣. التنبؤ بمستقبل المؤسسة الفندقية والتنبؤ بمستوى الأداء المرتفع في المستقبل.

٤. الاستغلال الأفضل لموارد المؤسسة الفندقية في مواجهة التهديدات واستثمار الفرص، فضلاً عن تعزيز مواطن القوة في بيئة المؤسسة الفندقية الداخلية والسعي الى التخلص من مواطن الضعف فيها.

٥. التحليل المنظم للمفاضلة بين البدائل المعقدة.

٦. يساهم التخطيط في تنشيط وظيفة الرقابة، والإهتمام بتقييم الأداء في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الفندقية.

٧. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.

٨. تدعيم المركز التنافسي.

٩. القدرة على إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي الفندقي:

يأخذ التخطيط الاستراتيجي الفندقي العديد من العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار، هي:

(١) رسالة الفندق:

تظهر الرسالة سبب وجود الفندق وظهوره في السوق السياحي، وأنواع السلع والخدمات التي يقدمها الفندق، والأسواق الآنية والمستقبلية التي يعمل في بيئتها الفندق، فضلاً عن تحديد الزبون الذي يرغب الاستفادة من خدمات الفندق. وبالتالي تهتم رسالة الفندق بالاجابة عن التساؤلات الآتية[١]:

- لماذا وجد الفندق؟
- ماهي طبيعة عمله؟
- من هم عملائه؟

(٢) أهداف الفندق:

تسعى المؤسسة الفندقية على الدوام الى تحقيق سلّة من الأهداف والتي تقسم الى[٢]:

١. أهداف ربحية: من أهداف المؤسسة الفندقية هو تحقيق أقصى ربح أو ربح معقول للمالكين أو المساهمين، فلذا تركز الاستراتيجية الفندقية أو المسارات والاتجاهات الى تحقيق الأهداف من خلال التركيز على قطاعات السوق

---

[١] ينظر: أبو رمان، ٢٠١، ص٤٧.

[٢] ينظر: م.ن، ص٥٠ – ٥٣.

المعينة ونوعية الخدمات تحقيقاً للميزة التنافسية داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. وإن تحقيق العوائد المالية يساهم في أغراض التوسعة الفندقية وتهيئة المتطلبات الضرورية لإدامة عمل المؤسسة الفندقية، فضلاً عن توزيع نسبة من الأرباح الى المالكين.

٢. أهداف خدمية: غالباً ما ينصب عمل المؤسسات الفندقية على تقديم الخدمات المختلفة الى الزبائن، ويلاحظ إن الخدمات باتت معروفة بين المؤسسات الفندقية الأخرى، إلا إن نوعية الخدمة أضحت المعيار المهم الذي تسعى إليه المؤسسة الفندقية، وعلى الخصوص إذا ما علمنا أن الزبائن يعدّون معيار الخدمة المقدمة بنوعية معينة هو الأساس المعتمد في المفاضلة في اختيار مرفق سياحي دون آخر. وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ إن المنظمات السياحية العلاجية تمتاز خدماتها بنوعية خاصة تختلف عن المنظمات السياحية الترفيهية. وكذلك الحال؛ إن نوعية الخدمات التي تقدمها فنادق المقامرة والنوادي الليلية، تختلف عن نوعية وخدمات الفنادق التي غالباً ما يكون زبائنها من السياحة الدينية. وتأسيساً على هذا فإن خدمة الزبون تتبع من الغرض الأساسي في قدوم الزبون الى المؤسسة الفندقية هذه.

٣. أهداف تكنولوجية: تتسابق المؤسسات الفندقية في إدخال كل جديد وإيجابي لخدمة الزبون، سعياً منها لجعل الزبون يستغل خدمات المرفق السياحي بالاستعانة بالوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة. وغالباً ما تبدء بنظم الحجز الالكترونية وتسجيل حركة الزبائن والإقامة والمغادرة والمراسلات، فضلاً عن نظم إدارة الممتلكات وإدارة الأقسام في المؤسسة الفندقية. كما أدخلت

التكنولوجيا في شبكات الفديو المخصص داخل الفندق لعرض الأفلام والاحداث المسلية على مدار الساعة، وغيرها من الوسائل المتاحة.

٤. هدف النمو: تتجه المؤسسة الفندقية في هدف النمو باتجاهين:

الأول: الاتجاه الأفقي: عن طريق بناء وإنشاء وإقامة وحدات جديدة في مكان معين، وبالتالي تصبح سلسلة من المنشآت القائمة، إذ كل وحدة من هذه الوحدات تعمل وفق نظام مستقل. ويظهر هذا النمو جلياً عندما تتاح الإمكانات المادية والفنية والبشرية التي تمكن المؤسسة من التوسع الأفقي.

الثاني: النمو العمودي: عن طريق إدخال وإضافة الجوانب التكنولوجية والآلية الحديثة التي تجعل خدمات المؤسسة الفندقية ترقى نحو الأحسن، ويتم ذلك عن طريق استبدال الآلات أو إضافة آلات ومعدات جديدة الى ما هو متوفر ومتاح في المؤسسة الفندقية الواحدة.

٥. هدف خدمة العاملين: تسعى المؤسسات الفندقية الى تحقيق الرضا عند العاملين في القطاع الفندقي بقدر اهتمام تلك المؤسسات برضا الزبائن، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية من خلال رضا الزبون وارتياحه، وتعزيز سمعة المؤسسة وصورتها لدى الزبائن.

٦. أهداف أخرى: هناك مجموعة أهداف أخرى تنبع من طبيعة وعمل المؤسسة الفندقية، ومعنى ذلك تنحصر الأهداف في خدمة الزبائن الذين قدموا لغرض العلاج والاستشفاء فينحصر الهدف ضمن هذا المفهوم، أو قد يكون في تقديم خدمات جديدة للزبائن الذين دخولهم معتدلة أو واطئة نسبياً، أو لتوفير الأماكن والمواقع السياحية للأسرة ككل. وعلى هذا يعني تقديم خدمة لشريحة أو

مجموعة شرائح في المجتمع ككل. وهذه الأهداف يتم التخطيط لها من وقت مبكر، ويتطلب تتبعها خطوة خطوة للوصول الى ما هو مطلوب.

إن أنواع الأهداف التي تطرقنا إليها قد تكون موضوعة وفق معيار الفترة الزمنية المستقبلية، فهي[١]:

أ- قصيرة الأمد: قد ترتبط بالتعامل الموسمي، من خلال قدوم زبائن معيّنين في فترة الثلاثة أشهر عندما تصل الحالة الى أعلى حد أو عدد أكبر من الوافدين خلال هذه الفترة، فيتطلب الأمر تخطيطاً لامكانية استيعاب الزيادة الحاصلة في أعداد الوافدين هؤلاء من حيث ترتيب وتهيئة الأمكنة الخاصة بالايواء والطعام والشراب على نحو يتناسب والفترة الزمنية القصيرة.

ب- متوسطة الأمد: وهو المستخدم عند غالبية المؤسسات السياحية ومنها المؤسسات الفندقية لامتداد الفترة الزمنية الى السنة مثلاً والتي تضم في ثناياها حالة المد والجزر والحالة الطبيعية لقدوم الزبائن وارتيادهم الى المؤسسة الفندقية الواحدة، وكيفية العمل على حالة التوازن على مدار السنة للوافدين هؤلاء.

ت- طويلة الأمد: يوضع هذا التخطيط لمجابهة حالة معينة خلال فترة من الوقت قد تمتد الى خمس سنوات، لرسم الصورة بوضوح لتهيئة المستلزمات السكنية من حيث الانشاءات الكافية والاستيعابية للأعداد المتزايدة من الوافدين لسنته أو فترة بعد أخرى.

---

[١] ينظر: ابو رمان، ٢٠٠١، ص٤٩.

(٣) التحليل البيئي للمؤسسة الفندقية:

إن اجراء المؤسسة الفندقية لعملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، يؤهلها الى الأفضلية في رصد واستثمار الفرص ورصد ومواجهة التهديدات، ويؤدي ذلك الى تعزيز نقاط القوة في المؤسسة الفندقية، والعمل على معالجة نقاط الضعف. ولأهمية هذا الإجراء يؤكد Pine: إن تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب دراسة وتحليلاً وتدقيقاً مستمراً لعناصر البيئة الفندقية وإجراء التعديلات على الاستراتيجية الفندقية في ضوء المستجدات البيئية. والتحليل البيئي يمثل " أنشطة إدارية تهدف الى تحقيق المعرفة الكافية لدى الإدارة حول الإحداث والاتجاهات التي تتسم بها البيئة"[(١)].

البيئة الفندقية Hotel Environment :

تشير البيئة الفندقية الى كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالفندق التي يحتمل أن تؤثر على أدائه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولا تخضع نسبياً لسيطرته[(٢)]. ولذا تتأثر المؤسسة الفندقية ببيئتين هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وتتمثل البيئة الخارجية بالبيئة الفندقية الخاصة والبيئة الفندقية العامة.

فقد فرضت تلك البيئات عواملاً عديدة مؤثرة في طبيعة وحركة النشاط الفندقي. وكذلك الحال في تصنيف البيئة التي تعمل بها المؤسسة الفندقية نفسها، وضمن نطاق الدولة نفسها، فهناك بيئة خارجية (خارج حدود الدولة)، وبيئة داخلية

---

(١) ينظر: عيشاوي، ٢٠٠٨، ص٨١.

(٢) طه، ٢٠٠٠، ص١٣٤.

(داخل حدود الدولة)، فضلاً عن المؤسسة الفندقية ذاتها، وكل ذلك أفرز لنا عواملاً مؤثرة في النشاط الفندقي. ويمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في البيئة الفندقية الى:

١. **العوامل خارجية :**

تؤدي العوامل الخارجية دوراً مهماً في النشاط السياحي وعلى الخصوص في النشاط الفندقي، إذ يمتد تأثير هذه العوامل إمتداداً مباشراً الى السائحين أنفسهم في دول العالم المختلفة. وكلما كانت درجة تأثير هذه العوامل قوية انعكس ذلك على فعالية وكفاءة النشاط السياحي والفندقي. وتتوزع هذه العوامل على بيئتين هما:

أ/ **البية الفندقية الخاصة:** وتتمثل بالتغيرات التي تقع خارج الفندق والتي تكون ذات تأثير مباشر على الفندق. ومن هذه المتغيرات المؤثرة للغاية هي:

- **المنافسون:** هم المؤسسات الفندقية الأخرى التي تقدّم نفس الخدمات الفندقية، أو الخدمات المشابهة لما يقدّمه الفندق، وبذلك تكون المنافسة مباشرة بين الفنادق كما هو الحال في التنافس بين فنادق هيلتون وماريوت وشيراتون و...الخ. وهناك منافسة غير مباشرة تتمثل بين الفندق والمؤسسات الخدمية الأخرى كالمطاعم أو الشركات السياحية، فعلى سبيل المثال؛ إذا ما قام ضيف بتناول وجبة غذاء أو عشاء في أي مطعم سياحي خارج الفندق الذي يقيم فيه، فذلك يعني أن هذا المطعم السياحي منافس للخدمات التي يقدّمها الفندق على الرغم بأنه ليس فندقاً.
- **الضيوف:** إن أساس وجود الفندق هو إشباع احتياجات الضيوف وبالتالي تحقيق الأرباح التي تمكنه من الاستمرار والنجاح. ولذا تعمل الفنادق

العالمية على دراسة السوق المستهدف والتعرف على أنماط السلوك الفندقي للضيوف وتفضيلاتهم. وقد أجريت العديد من الدراسات حول مدى أهمية إشباع احتياجات الضيوف، وأوضح البعض منها أن رضا الضيف عن خدمات الفندق ينقل انطباعاته الإيجابية لنحو ثلاثة أفراد تقريباً، بينما ينقل في المقابل الضيف غير الراضي انطباعاته السلبية لنحو (١١ – ١٣) فرداً تقريباً[١].

- **الموردون:** هم المنظمات التي تقوم بمد الفندق بالموارد المتنوعة والمتعددة اللازمة لأداء نشاطه، وتتمثل هذه الموارد بالأثاث والأجهزة والأطعمة والمشروبات والمستلزمات المكتبية والموارد البشرية المتخصصة في سوق العمل وغيرها من الموارد.
- **الحكومة:** وتتمثل بمجموعة التشريعات والإجراءات والقواعد التي تتحكم ببيئة العمل الفندقية، وهي تؤثر في تقييد أو إطلاق حرية الفنادق تجاه التنافسية والوقف أمام رياح العولمة.
- **جماعات الضغط:** وهم الجمهور الذي يكون اهتمامه مشتركا مع الفندق لوجود مصالح بينهما مثل المساهمين الحاليين في الفندق أو المحتملين أو المتعاملين في أسهم الفندق بسوق الأوراق المالية. وكذلك الجمهور المتمثل بالجهات الحكومية كمصلحة الضرائب. وأيضاً جماهير وسائل الاعلام التي تؤدي دوراً في المجال الترويجي للفندق[٢].

---

(١) ينظر: طه، ٢٠٠٠، ص١٣٧.

(٢) ينظر: م.ن، ص١٤٢.

- **العولمة:** أدى التطور التكنولوجي الى تحول كبير في المجال الاقتصادي فأسفر عن عولمة العمليات الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن نظام الاتصالات الدولية لنقل كمية هائلة من المعلومات والتي تقود حركة التجارة الدولية واسواق المال والتي تعمل على تسهيل تنظيم الانتاج في مناطق متفرقة وتنسق الانشطة في قارات منفصلة. تعني "ارتباط وتشابك الاسواق فيما بينها عالمياً وتحقيق تنافس شديد ومستمر ومتزايد في نطاق السوق الواحدة"[١]. وكذلك هي "ترابط المصالح الاقتصادية للدول اعتماداً على بعضها البعض، لتوسيع وتنويع تبادل البضائع والخدمات وتنشيط الحركة الدولية لرؤوس الاموال، وكذلك لتسريع انتشار التقنيات الحديثة فيما بينها وتفتح آفاق جديدة امام المصالح الاقتصادية للدول وتدفع بها لمواجهة الكثير من التحديات"[٢]. وبالتالي فإن ظاهرة العولمة لها تأثيرها الواضح على مواصفات الفنادق ومعايير جودة النشاط الفندقي.

ب/ **البيئة الفندقية العامة:** وهي المتغيرات التي تقع خارج الفندق وتؤثر بطريقة غير مباشرة على أنشطته، وتتمثلبما يأتي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** هي المتغيرات في مستوى الدخول، معدلات الفائدة، معدل التضخم، البطالة وغيرها.
- **المتغيرات السياسية** والقانونية: هي درجة الاستقرار السياسي في البلد الذي يعمل الفندق داخلها، فضلاً عن التوجهات التي تتبناها قيادة البلد السياسية.

---

[١] ينظر: برنامج الامم المتحدة الانمائيUNDP ، ص٨٢ –٨٧.

[٢] ببك، ١٩٩٩، ص١٨–١٩.

كما وإن الاجراءات التشريعية والقانونية من العوامل التي ترتبط بعلاقة طردية مع مستوى حجم الطلب السياحي والفندقي، كما هو الحال في مستوى التسهيلات أو التعقيدات في التأشيرة السياحية وإجراءاتها، أو في نقل الأموال للسياح، أو التشريعات التجارية التي تعزّز سياحة رجال الأعمال.

- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل بثقافة المجتمع وعاداته وقيمه وأنماط سلوكه واتجاهات التعليم، فكل ذلك يؤثر في العادات الشرائية وأنماط السلوك الاستهلاكي للمنتجات السياحية.
- **المتغيرات التكنولوجية:** مجموعة العوامل التكنولوجية المتوفرة في البلد ومصادرها وتنوعها وتكاليفها وسهولة الحصول عليها، فضلاً عن مستوى الجودة التكنولوجية ومستوى التفاعل بين المؤسسات الفندقية ومستوى ايمانها بالاستخدام التكنولوجي.

٢. **العوامل الداخلية :**

وهي العوامل والمتغيرات التي تقع تحت سطيرة المؤسسة الفندقية والتي تمكنها من تحويل مدخلاتها الى مخرجات تتثل بالخدمات التي يمكن أن يؤديها الفندق لضيوفه، ودرجة تأثيرها على النشاط الفندقي بإرتفاع مستواها وتسهيلاتها.

ولبيان تحليل SWOT للبيئة الفندقية، يمكن أن نبيّن بعض موارد التحليل في الجدول التالي:

جدول (٨)

تحليل SWOT للبيئة الفندقية

مصادر القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
• مصدر إقتصادي كبير • توليد فرص العمل • جودة الخدمات السياحية • إعفاء التجهيزات الفندقية من التعريفة الجمركية • الأسعار المعقولة للغرفة الفندقية • وجود الموارد البشرية السياحية المتخصصة	• ضعف الدعم الحكومي • فرض الضرائب المرتفعة • إهمال التخطيط السياحي الفندقي • أهمال التخطيط العمراني في منح تراخيص البناء • إهمال العاملين لمهامهم المناطة بهم	• وجود المواقع السياحية • توفر الأراضي الصالحة لإنشاء الفنادق • الكوادر السياحية المتخصصة • التخطيط الجاد في إعمار البنى التحتية • الميزة التنافسية	• التوسع في إنشاء المؤسسات الفندقية على البنى التحتية • الإنشاء العشوائي في المناطق الزراعية • التضخم السياحي في إرتفاع أثمان الأراضي • إرتباط جودة الخدمات بالعمالة الأجنبية • التغييرات السريعة في بيئة الخدمات • المنافسة

- **عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة الفندقية:**

تتمثل هذه العناصر بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والسياسية والقانونية وغيرها للمؤسسة الفندقية:

1. البيئة الاقتصادية: تتمثل بالبيئة الاقتصادية والمالية للبلد الذي يوجد فيه المؤسسة الفندقية، إذ إن مستوى الدخل والإنفاق ومستوى الأسعار تؤثر على القدرة الشرائية للمواطنين، فضلاً عن التأثير على حجم الاستهلاك السياحي والفندقي المتوقع.
2. البيئة الاجتماعية والثقافية: إن عوامل القيم والعادات والتقاليد والعادات الشرائية للمنتجات من السلع والخدمات، فضلاً عن الأديان والأعياد؛ فكلّ ذلك يؤثر على سلوكيات الشراء للمواطنين من جهة، والسياح من جهة أخرى.
3. البيئة السياسية والقانونية: إن سن القوانين المساهمة في تشجيع السياحة كإلغاء تأشيرات الدخول لبعض أو أغلب السياح، فضلاً عن التسهيلات المقدمة في نقل الأموال في المؤسسات المالية وغير ذلك من التسهيلات التي تساهم في رفع مستوى الطلب السياحي.

- **عناصر البيئة الخاصة العامة للمؤسسة الفندقية:**

هناك خمس قوى تنافسية تؤثر في الصناعة الفندقية، وهي كما يأتي[1]:

---

[1] ببك، ١٩٩٩، ص٨٣.

١. عوائق الدخول والخروج في السوق الفندقي: من العوائق المهمة في الصناعة الفندقية؛ المنافسة والنظم والقوانين الخاصة بالنشاط السياحي والفندقي وطبيعة العمل الفندقي، فضلاً عن كثافة رأس المال المطلوب، ولذا يعدّ تحديد طبيعة العوائق في السوق الفندقي وتحديد وضعية المؤسسة إزاء تلك العوائق والعمل على التأقلم فيها، من واجبات المؤسسة الفندقية.

٢. المجهزون الأساسيون: يتمثل المجهزون بالمؤسسات التي توفر رأس المال اللازم (البنوك، دعم الدولة و...الخ). والمؤسسات التي توفر الأطعمة والمشروبات والأثاث. وغيرها من المؤسسات المجهزة. إذ يشكل هؤلاء المجهزون تهديداً وخطراً على المؤسسة الفندقية بتأثيرهم على أسعار الخدمات المؤسسة الفندقية، وعلى ذلك يتطلب من المؤسسة الفندقية تنويع مصادر التجهيز وأن تحسن التفاوض مع هؤلاء المجهزين بخصوص التعاون والعمل على استقرار أسعار المواد، وكذلك ربط علاقات متينة معهم.

٣. المشترون الأساسيون: هم العملاء (الضيوف) سواء من دخل البلد أو خارجها لأغراض ترفيهية أو في إطار سياحة رجال الأعمال أو لأغراض المشاركة في المؤتمرات والمعارض والوفود الحكومية الرسمية وطواقم الطيران والبواخر وكذا جميع العملاء الدائمون وغيرهم. وإذا ما قلّ عدد هؤلاء فهم يشكلون خطراً، إذ بالإمكان أن تكون لديهم القدرة على التفاوض خصوصاً فيما يتعلق بتخفيض أسعار المواد والمستلزمات المشتراة. ولذا يتطلب من المؤسسة الفندقية إحداث تحسينات على الخدمات المقدمة وتنويع مصادر التموين والتمويل أيضاً.

٤. الخدمات البديلة: من هذه الخدمات البديلة التي تهدد الصناعة الفندقية؛ الشقق المفروشة وعقد المؤتمرات عبر الفضائيات أو عبر الانترنت ومخيمات الترفيه وغيرها. ولأجل مواجهة هذه التهديدات؛ يتطلب من المؤسسة الفندقية التركيز على تحسين خدماتها، فضلاً عن تخفيض أسعارها والذي يعتمد على تخفيض التكاليف من خلال التعاون مع المجهزين لبلوغ هذا الهدف.

٥. المنافسون الأساسيون: هم المؤسسات الفندقية بمختلف أنواعها كسلاسل الفنادق الدولية والفنادق المستقلة الأخرى في القطاع العام أو الخاص أو المختلط.

- **عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة الفندقية:**

ترتكز في الأساس على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والوظائف المختلفة بها[١].

١. الهيكل التنظيمي: تقوم الفنادق بإعداد هيكل تنظيمي مناسب بعد أن تحدّد خططها الاستراتيجية، وشريطة أن يحقق السهولة في الاتصال بين الأقسام التنظيمية المتعددة في المؤسسة الفندقية، وقيام تلك الأقسام بأداء أعمالها على أكمل وجه باتجاه تحقيق الأهداف المخططة وفق الاستراتيجية التي تتبنّاها المؤسسة الفندقية.

٢. الثقافة التنظيمية: إن ثقافة المؤسسة تحقق تأثيرات مهمة في أعمالها، وتؤدي الإدارة دورها في إيجاد الظروف المناسبة التي تجعل العاملين يتصرفون بصورة إيجابية تجاه العملاء، بما يؤدي الى تحقيق تقديم الخدمة بأفضل صورة

---

[١] ينظر: عيشاوي، ٢٠٠٨، ص٨٤ – ٨٥.

ممكنة، إذ إن الثقافة يجب أن تكون منسجمة مع التوجهات البيئية للمؤسسة الفندقية والهادفة في الأساس الى تحقيق الميزة التنافسية.

إن القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد هي جزء متكامل لثقافتهم التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي؛ لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر[١].

٣. الوظائف الفندقية: ينبغي أن تعمل الوظائف الفندقية بصورة متكاملة ومنسقة وتصب جميعها في توجهات المؤسسة الفندقية نحو المتطلبات البيئية المختلفة.

ومن أجل أن تحقق المؤسسة الفندقية النجاح في البيئة الفندقية ذات التقلبات المتسارعة والشديدة التنافس، ينبغي أن تمتلك قدرات متميزة ومهارات تحليلية كافية ومقدرة إدارية عالية لادارة أعمالها الفندقية المختلفة.

(٤) صياغة الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث المستقبلية، بمعنى التنبؤ بمجريات الأحوال، ما يساعد على نجاح المؤسسة في عملية تنفيذ الاستراتيجي؛ أي تطبيقها، وبالتالي تساهم في نمو المؤسسة وبقاءها، إذ إن المؤسسات الفندقية الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، فلذا تعمل على تكريس مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور، فتلك

---

[١] ينظر: ياسين، ٢٠٠٢، ص٩٠.

المؤسسات التي اهتمت بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً كبيراً وملحوظاً في زيادة العوائد والأرباح ما يشكل حافزاً للاهتمام بصياغة الاستراتيجية.

تمثل صياغة الاستراتيجة المنهاج والسياسة التي تعتمدها المؤسسة الفندقية لتحقيق الأهداف المخطط لها. ولتوضيح طبيعة الاستراتيجية الفندقية، هناك مجموعة من القرارات الأساسية التي تتخذها الفنادق لتكون إطاراً مرجعياً للقرارات الأخرى، وهذه القرارات تقع في ست مجموعات، وهي كما يأتي[١]:

أ- مزيج العملاء: من هم العملاء المستهدفون من قبل الفندق؟ وما هي احتياجاتهم ورغباتهم؟ وما هي معايير التصنيف الملائمة لهم؟

ب- مزيج المنتجات: ما هي السلع أو الخدمات التي يجب أن تقدم للزبائن؟ أو التي سنركز عليها بشكل خاص؟ وما هي الصفات المميزة لكل سلعة أو خدمة؟ وما الوقت الذي يجب أن نقدم فيه السلع والخدمات؟

ت-حصة الفندق في السوق: ما هي حصة الفندق والفنادق المنافسة من السوق؟ وما هو مستوى النمو المطلوب في حصة الفندق من السوق؟

ث-الانتشار الجغرافي: ما هي المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها وما هي أولوياتها؟ وما هي درجة التعمق أو التغلغل داخل كل منطقة جغرافية؟ وما هو مزيج العملاء داخل كل منطقة ومزيج المنتجات اللازمة؟

ج- الميزة التنافسية: كيف يمكن تمييز خدمات الفندق عن خدمات الفنادق المنافسة؟ وما هي ردود فعل الفنادق المنافسة؟ وما هي تكلفة التميز؟ وما

---

[١] ينظر: أبو رمان، ٢٠٠١، ص١٣١ - ١٣٢.

هو التميز الموجود والمتوقع لخدمات الفندق المنافسة؟ وما هي رود فعل الفندق إزاء هذا التميز؟

ح- معايير الأداء: ما هي الأهداف الأساس الواجب تحقيقها (الربح، رفع نسبة الاشغال، الاهتمام بالعاملين... الخ)؟ وما هو معدل عائد الاستثمار؟ وما هو هامش الربح للخدمات التي يقدمها الفندق؟ وما هي أهداف التوسع؟ وما هي حالة الرضا والارتياح لدى عملاء الفندق؟ وغيرها من المعايير غير المالية.

- **الخيار الاستراتيجي:**

يمثل الخطوة الأخيرة في عملية صياغة الاستراتيجية، والذي يعبّر عن قرار اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية. فهو حالة ناتجة عن تحليل مقابلة نقاط القوة والضعف في بيئة الفندق الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وبعد المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة يتم الاختيار البديل الاستراتيجي أو أكثر من بديل لتحقيق أهداف المؤسسة الفندقية، إذ إن الاستراتجية المختارة قد تكون غير فاعلة بسبب تغير الظروف المحيطة، وبالتالي يفترض من قادة المؤسسة الفندقية إعادة تقييم الاستراتيجية وبالتالي تكون حاجتهم الى الإلمام والمعرفة بالبدائل الاستراتيجية المتاحة والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة.

- **أنماط السلوك الاستراتيجي الفندقي:**

يعدّ السلوك الإنساني دلالة للسمات الشخصية للفرد وخصائص البيئة المحيطة به. ولما كان العنصر البشري هو العنصر الأساس في طبيعة العمل الفندقي من خلال الأفراد العاملين والقيادة الفندقية، لذا يشكل هؤلاء عنصراً من عناصر إنجاح الاستراتيجية الفندقية، ويرجع السبب في ذلك الى إن السلوك الاستراتيجي يمثل الاتجاهات المستقبلية للفندق، فهو يركز على الارتباط بين سلوك الفرد ونوع الاستراتيجية المختارة داخل الفندق.

وهناك أنماط عديدة في تصنيف السلوك الاستراتيجي، وهي[١]:

١. النمط المدافع Defender Mode: تكون درجة التنوع في الخدمات محدودة ما تنعكس هذه المحدودية على أسواقها وحصصها السوقية كما هو الحال في المتجمعات والفنادق العلاجية والتي تختص بتقسيم سوقي واحد. ولذا نجد أن إدارة الفندق لا تسعى الى البحث عن الفرص البيئية خارج مجال خدماتها وتقسيماتها السوقية، فهي تولي اهتمامها الكبير بتحسين خدماتها الحالية مع التركيز على عنصر التكلفة في بناء ميزانيتها التنافسية بالدرجة الأساس.

٢. النمط المنقب Prospector Mode : يبحث قادة الفندق في هذا النمط عن الفرص السوقية الجديدة فضلاً عن العمل بانتظام على تحقيق الاستجابة الموضوعية لمتغيرات البيئة الخارجية. وتمتاز هذه الفنادق بالتنوع في خدماتها وعلى الخصوص في فنادق فئة الخمسة نجوم التي تسعى الى

---

[١] ينظر: أبو رمان، ٢٠٠١، ص١٣٦ – ١٣٧.

المبادرة بتقديم الخدمات الجديدة الى العملاء والتي تفوق توقعاتهم، فضلاً عن تبني الأساليب الحديثة في العمل.

٣. النمط المحلل Analyzer Mode: يجمع قادة الفندق في هذا السلوك بين صفات وخصائص السلوكين السابقين، فيهتم القادة بمراقبة الفنادق المنافسة بدقة ومحاولة تبني الأفكار الناجحة المتبناة من قبل تلك الفنادق، فضلاً على أن الفنادق التي تتبنى هذا النمط تكون حذرة في قراراتها أكثر من كونها مدافعة. وقادة هذا النمط يكونون على الدوام في المرتبة الثانية بعد الفنادق التي تحمل صفة الريادة كما هو الحال في فنادق فئة الخمسة نجوم.

(٥) تنفيذ الاستراتيجية:

بعد أن حدّدت المؤسسة الفندقية رسالتها وأهدافها ووضعت استراتيجيتها المناسبة لأجل تحقيق تلك الأهداف المخطط لها، تبدأ عملية تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية للشروع في عملية تنفيذ الاستراتيجية.

- **القيادة الفندقية:**

يعدّ القطاع السياحي قطاعاً كبيراً وواسعاً بسبب تنوع الخدمات وسعتها وشموليتها لجوانب عديدة. إذ هيمنت الأنشطة السياحية على حيّز كبير من قطاع الأعمال، وذلك من خلال إقامة السفرات الجماعية وتنظيم الرحلات

المختلفة، فضلاً عن تنظيم المؤتمرات والاجتماعات واللقاءات والمناسبات العلمية المختلفة.

وتكتسب القيادة في المؤسسة الفندقية تأثيراً مباشراً وغير مباشر في جوانب الفندق المتعددة. ويشير البعض الى إن القادة الاداريين في أغلب الفنادق يقضون ما يقارب (٨٠%) من وقتهم في تطوير وإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال الربط بين القيادة والاستراتيجية. والقيادة الفندقية هي مجموعة من الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل الفندق قادر على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين[١].

وتتضمن القيادة الفندقية الأنشطة الآتية[٢]:

- الاتصال اليومي بالأفراد العاملين بالفندق.
- إعطاء المرؤسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم.
- خلق روح الجماعة بين العاملين بالفندق.
- استخدام الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل.
- محاولة التأثير على الأفراد لتقديم أقصى جهد ممكن.

---

[١] ينظر: أبو رمان، ٢٠٠١، ص٧٩.

[٢] ينظر: طه، ٢٠٠٠، ص٥٦.

(٦) تقييم الأداء الفندقي:

تعدّ عملية للتأكد من تحقيق المؤسسة الفندقية لأهدافها المخططة، من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعة بغية التعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية. وبغية الإلمام بعملية تقييم الأداء وكفاءته في المؤسسات الفندقية.

مصادر الفصل التاسع

١. أبو رمان، أسعد حماد، إدارة الضيافة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠١.
٢. ببك، اوزليش، ماهي العولمة، ترجمة: ابو العبد دودر، ط١، منشورات الجمل، كولونيا- المانيا، ١٩٩٩.
٣. برنامج الامم المتحدة الانمائيUNDP ، تقرير التنمية البشرية في العالم، نيويورك، ١٩٩٩.
٤. شْمُطو، سمير خليل، تقييم كفاءة الأداء للقطاع الفندقي - كربلاء المقدسة حالة دراسية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – كلية العلوم السياحية، بيروت، ٢٠١٢.
٥. طه، طارق، إدارة الفنادق – مدخل معاصر، لا طبعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
٦. عيشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - إدارة أعمال، جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٨.
٧. المشهداني، خليل ابراهيم أحمد، التخطيط السياحي، قسم السياحة وادارة الفنادق – كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، لا سنة.
٨. ياسين عبد الله علي العطاب، أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون، دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٢.

أسئلة الفصل التاسع

س١- إذكر أهداف التخطيط بشكل عام.

س٢- اذكر عناصر التخطيط السياحي الخمسة.

س٣- ما هي أهمية التخطيط الفندقي؟

س٤- عدّد عناصر التخطيط الاستراتيجي الفندقي واشرحها بإيجاز.

س٥- ما هي أنماط السلوك الاستراتيجي الفندقي؟

10

الفصل العاشر

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية

The organizational structure
of the institution of hotel

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي

ثانياً : أسباب نشوء التنظيم الفندقي

ثالثاً : الهيكل التنظيمي للفنادق

رابعاً : أنواع الهياكل التنظيمية

الفصل العاشر

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية

The organizational structure
of the institution of hotel

نتيجة لتطور الفندقة والإدارة الفندقية، ظهرت الحاجة الى التخطيط في كافة مستويات الإدارة، وبدأت تحتاج الى تنظيم وتوحيد جهود الأفراد العاملين بالفندق لغرض تقديم أفضل الخدمات الفندقية. وقد كانت الفنادق تضم خمسة من العاملين في تقديم خدماتها، غير أن الحاجة الى تنوع الخدمات وتعدّدها أصبحت تضم مئات العاملين أو عدة ألوف في بعض الفنادق. ولكن إرتفاع أعداد العاملين في موقع عمل واحد، أدى الى الحاجة في التنظيم والتخطيط، وبذلك أدى الى الحاجة الى نظام الإتصالات يضمن وصول المعلومات والتعلمات الى العاملين في الوقت المناسب. لذا إحتاجت الأعمال الى التنظيم في إنجازها، من خلال ترتيب الموارد البشرية والمالية والإمكانيات الساندة الأخرى مثل الآلات والمعدات والخبرات الفنية.

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي الفندقي The concept of organizational structure of the hotel :

يتميز التنظيم بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأفقية والعمودية في المؤسسة الفندقية. وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي أو يكون على أساس الوظائف، وهو لا يبتعد عن المظهر الهرمي الذي يوضح السلطة

والمسؤولية وفق التدرج في المستويات والمناصب في التنظيم. كما يؤدي دوراً في بيان الحقوق والواجبات والامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك العاملين.

ويشكل الهيكل التنظيمي بناءً تستند عليه التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، ويبين الإطار الذي تعمل فيه تلك التنظيمات والعلاقات التي تربط بينها للقيام بمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن "رسم توضيحي يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار وعمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة"[١].

والهيكل التنظيمي الفندقي ينظم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسة والفرعية وفق أحد أسس تجميع النشاطات، ومن ثمّ ربط تلك المجاميع مع بعضها وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (إدارة، قسم، شعبة، ...الخ) ويكون على رأس كل تلك الوحدات مدير تخول له الصلاحية الضرورية للإشراف على أن جاز الفعاليات التي تضمها تلك الوحدات. وكذلك يمثل الهيكل التنظيمي للفندق الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم المهام المطلوب أدائها على العاملين وتجميعها داخل أقسام، والتنسيق بينها، ويعبر عن شبكة الإتصالات التي تربط الفندق.

ويعرّف تنظيم الأنشطة الفندقية بأنه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية للفندق اللازمة لانجاز مهام تحقق أهدافه"[٢]. ويعرّف

---

(١) عبوي، ٢٠٠٩، ص١٢٢.

(٢) طه، ٢٠٠٠، ص١٨٩.

الهيكل التنظيمي للفندق بأنه:"إطار عمل رسمي يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام والتنسيق بينها"[١].

- **أهمية الهيكل التنظيمي الفندقي** The importance of organizational structure of the hotel:

وتأتي أهمية الهيكل التنظيمي للفندق من خلال :

١. تحديد التسلسل الإداري لأقسام الفندق المختلفة.
٢. يحدد مسؤولية الأقسام والعلاقة بينها.
٣. تقسيم المهام المطلوب أدائها من العاملين.
٤. يعبّر عن شبكة الاتصالات التي تربط الفندق.

- **أهداف الهيكل التنظيمي الفندقي** The Goals of organizational structu of the hotel re:

يهدف الهيكل التنظيمي في كل المنظمات والمؤسسات على حدّ سواء، ومن الأهداف ما يأتي:

١. بناء جو من الثقة بين العاملين في جميع مستويات المنظمة.
٢. خلق مناخ مناسب للعاملين في التعبير عن آرائهم وطرح مشاكلهم واقتراحاتهم والحلول والمعالجات الخاصة بمشاكل المنظمة.
٣. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر.

---

(١) طه، ٢٠٠٠، ص١٩٠.

٤. توافق الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية في المنظمة.
٥. تبني أساليب إدارية حديثة (الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف).
٦. الرقابة الذاتية.
٧. قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.

ثانياً : أسباب نشوء التنظيم الفندقي The reasons for the emergence of organized hotel :

نظراً لكون الهيكل التنظيمي الفندقي يمثل الإطار الذي تعمل فيه التنظيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، والعلاقات التي تربط بين تلك التنظيمات للقيام بمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، برزت الأسباب التي أدت الى نشوء الهيكل التنظيمي الفندقي، ومن تلك الأسباب ما يلي[١]:

١. زيادة المنافسة بين الفنادق، وعلى الخصوص بعد تطور طرق المواصلات البرية والبحرية والجوية.
٢. زيادة الرغبة بالإنطلاق والانتقال من مكان الى آخر لغرض التغيير والترفيه.
٣. زيادة الطلب على الإقامة في الفنادق وعلى الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية
٤. زيادة استخدام الفنادق وعلى الخصوص من قبل رجال الأعمال، بسبب زيادة سفرهم من مدينة الى أخرى للتجارة، أو إبرام الإتفاقيات التجارية.

---

[١] ينظر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصيص الفندقة، ص٧٨.

٥. إستخدام التطور التكنولوجي في الفنادق.

٦. الهجرة من الريف الى المدينة.

ثالثاً : العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق Factors affecting the organizational structure of the hotels :

هناك عوامل عديدة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية :

١. العوامل الداخلية : ويتمثل بعدّة عوامل منها ما يلي:

أ. طبيعة العمل الفندقي : ويشمل عدّة جوانب :

- ملكية الفندق: تعود الملكية للقطاع العام أو القطاع الخاص أو القطاع المختلط أو سلاسل فندقية، فإن الملكية تؤثر بشكل واضح على نوع الهيكل التنظيمي من حيث عدد ونوع فريق العمل.
- فترة العمل : إذا كان الفندق يعمل بصورة دائمية أو ترتبط نشاطاته بموسم معين.
- مدّة الإقامة: أي إذا كان الفندق الإقامة القصيرة، أو فندق الإقامة الطويلة، أو فندق الخدمات الكاملة أو فندق الخدمات المحدودة.
- الموقع وحجم بناية الفندق : أي إذا كان فندق مطار أو فندق منتجع أو فندق مدينة صغيرة أو فندق مدينة كبيرة ...الخ. إذ إن فنادق المطار – على سبيل المثال – تعمل على تقديم الخدمات السريعة للنزيل الذي يكون على أهبة الإستعداد للمغادرة خلال فترة زمنية

قصيرة، وهذا يعني إن التنظيم الداخلي لتلك الفنادق غالباً ما يتأثر بالموقع الخدمة وبالتالي يتأثر بنوع وعدد أفراد الهيكل التنظيمي.

كما وأن حجم بناية الفندق كبير أو متوسط أو صغير، يؤثر بشكل كبير بعدد ونوع فريق العمل، وبالتالي يؤثر على الهيكل التنظيمي للفندق.

- المنشآت الكبيرة: تكون التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية بدرجة أكبر من الوضوح، ويؤدي ذلك الى كثافة في عنصر العمل.
- المنشآت الصغيرة: تكون التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية بدرجة أقل مما هي عليه في المنشآت الكبيرة، ما يترتب على ذلك أن يكون عدد العاملين في هذه المنشآت أقل أيضاً.

ب. نوع ودرجة الفندق: يعود الى الدرجة التصنيفية للفندق، إذ إنها تحدد حجم الأعمال في تقديم الخدمات الفندقية الى الضيوف، ومعنى ذلك أن التنوع والتعدد في خدمات الفندق والتي تختلف من فندق الى آخر ووفقاً للدرجة التصنيفية، تؤدي دوراً في نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية وعدد العاملين فيها.

ت. نوعية الخدمة الفندقية: والمقصود هنا الفرق بين فنادق الخدمات المحدودة وفنادق الخدمات الكاملة.

ث. رأس المال المستثمر: كلما كبر رأس المال المستثمر تحتاج المؤسسة الفندقية – بلا شك – الى الكادر الاداري الكبير المتمكن والمتمرس.

ج. الكادر الإداري: إن الكادر الإداري الفندقي المحترف يؤدي الى التقليل في عدد الأقسام أو الإدارات أو الإتجاه الى دمجها ببعضها البعض.

٢. العوامل الخارجية : ويتمثل بعدّة عوامل منها ما يلي :

أ. التطور التكنولوجي: باستخدام الكمبيوترات، إذ صارت الفنادق ترتبط ألكترونياً بالعملاء عن طريق شبكات الحاسبات واسعة النطاق، ويمثل الأنترنت أحد الأساليب الرئيسية المعتمدة في تقديم الخدمات الى العملاء، فضلاً استخدامها في الأعمال الفندقية ما يؤدي الى تقليل الحاجة الى العنصر البشري والإستغناء عن بعض الوظائف.

ب. نوعية رأس المال المستثمر في الفندق: وفقاً لطبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلد، إن كان نظاماً رأسمالياً حرّاً أو محدوداً أو مختلطاً ...الخ، فضلاً عن السياسة الاقتصادية للدولة والكيفية التي يتم بموجبها إدارة الفندق وتنفيذ المشاريع من الشركات المختصة (وطنية، أجنبية، مشتركة).

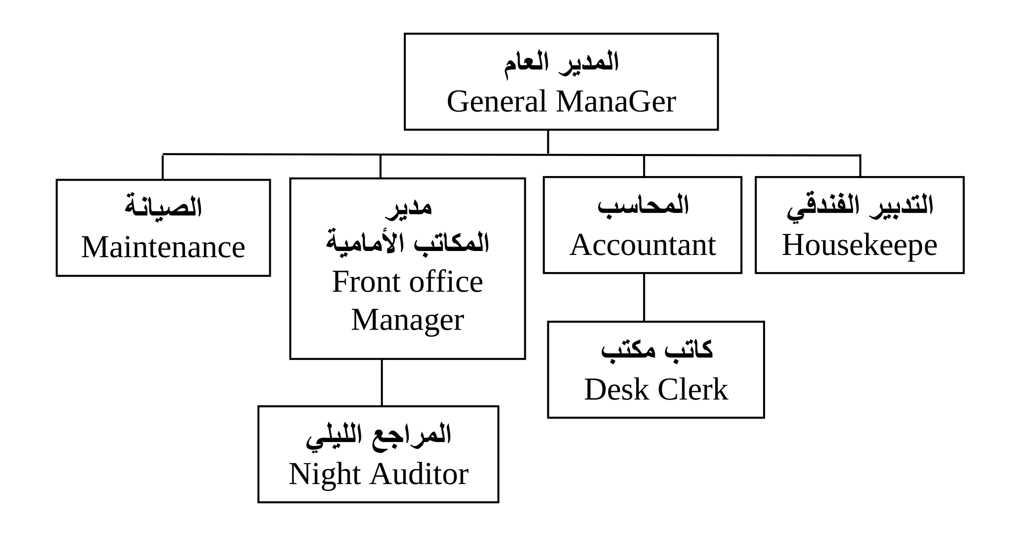
ت. طبيعة النظام الإداري: يعتمد على الإدارة مركزية أو لا مركزية. فالإدارة المركزية تعني حصر الصلاحيات والأوامر الإدارية الفنية في جهة واحدة. وأما الإدارة اللامركزية يقصد بها توزيع ومنح الصلاحيات والأوامر الإدارية والفنية الى أكثر من جهة وحسب التخصصات.

رابعاً : أنواع الهياكل التنظيمية الفندقية Hotel Types of organizational structures :

للهيكل التنظيمي الفندقي مخطط أو وسيلة إيضاح تبيّن التنظيم الخاص بالفندق، وتبيّن مختلف الأقسام وترابطها مع شرح الأعمال المطلوبة منها، ويطلق على هذا المخطط تسمية (الخرائط التنظيمية). ومن نماذج الخرائط التنظيمية للفندق ما يأتي:

١. هيكل تنظيمي لمنتجع.

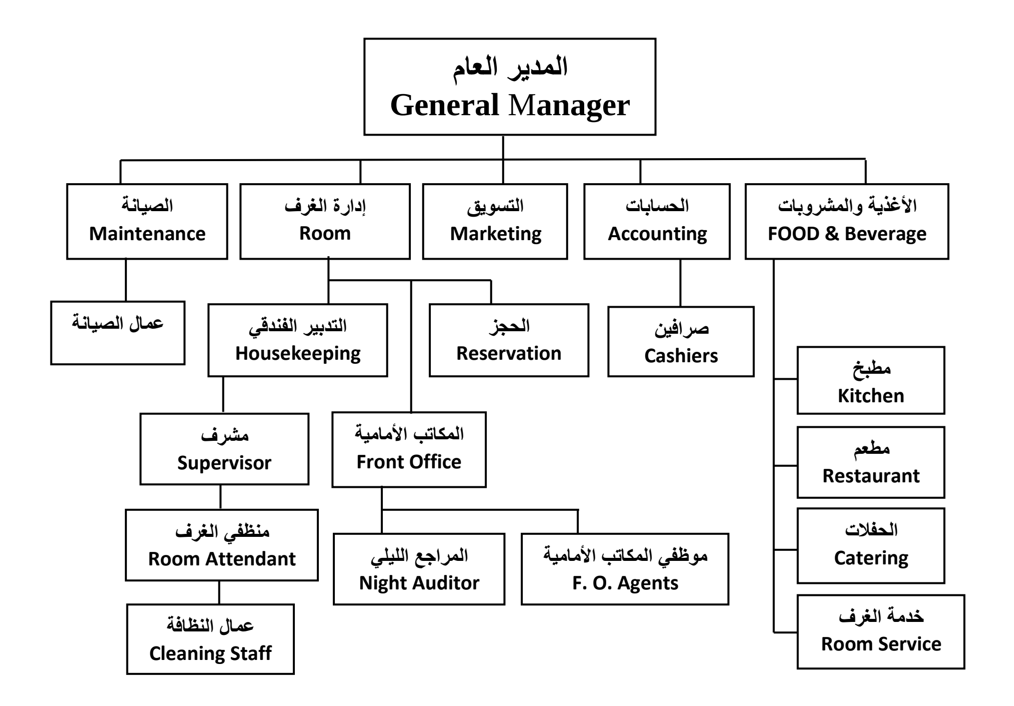
٢. هيكل تنظيمي لفندق صغير الحجم[١]:



---

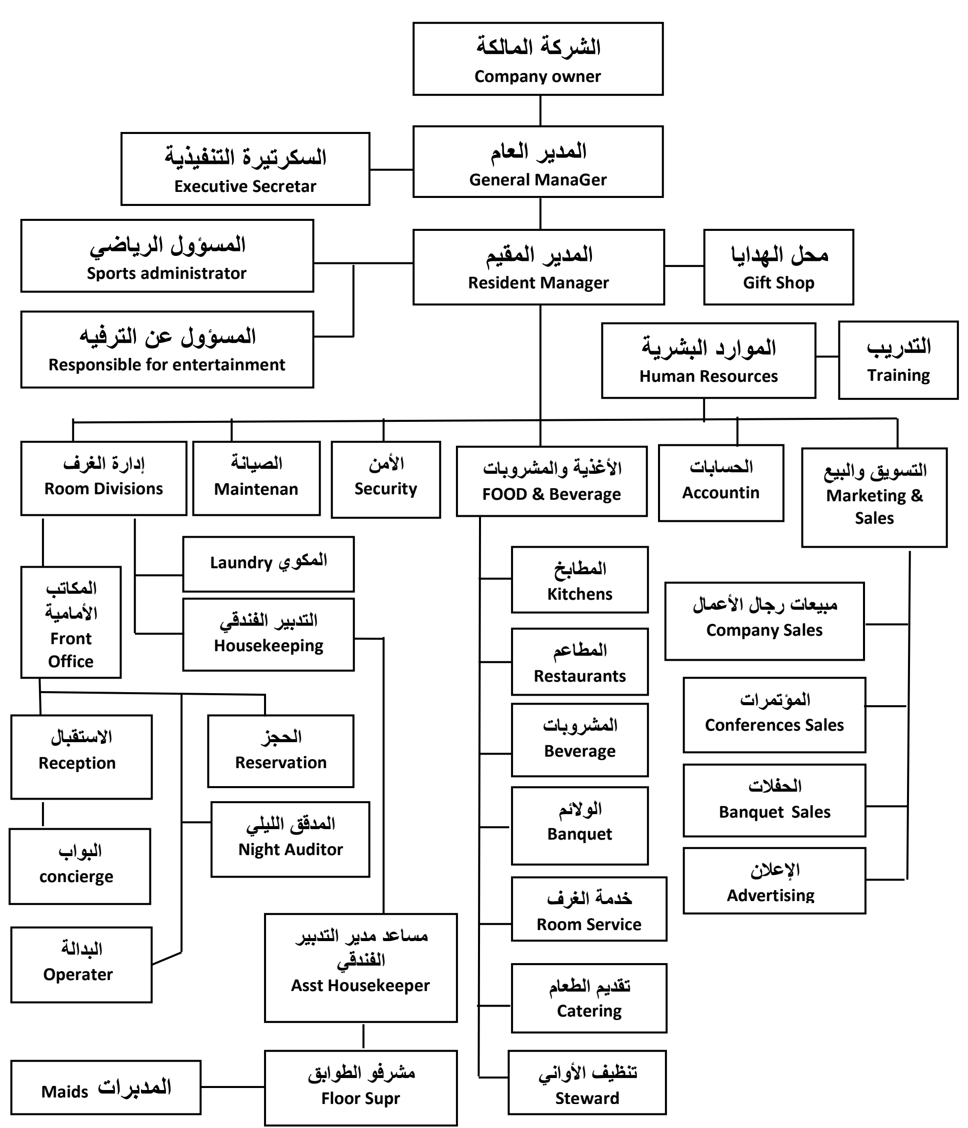
[١] عبد العزيز، ٢٠١٠، ص٨١.

٣. هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم :



٤. هيكل تنظيمي لفندق كبير الحجم[١]:

هيكل تنظيمي لفندق كبير الحجم(*)

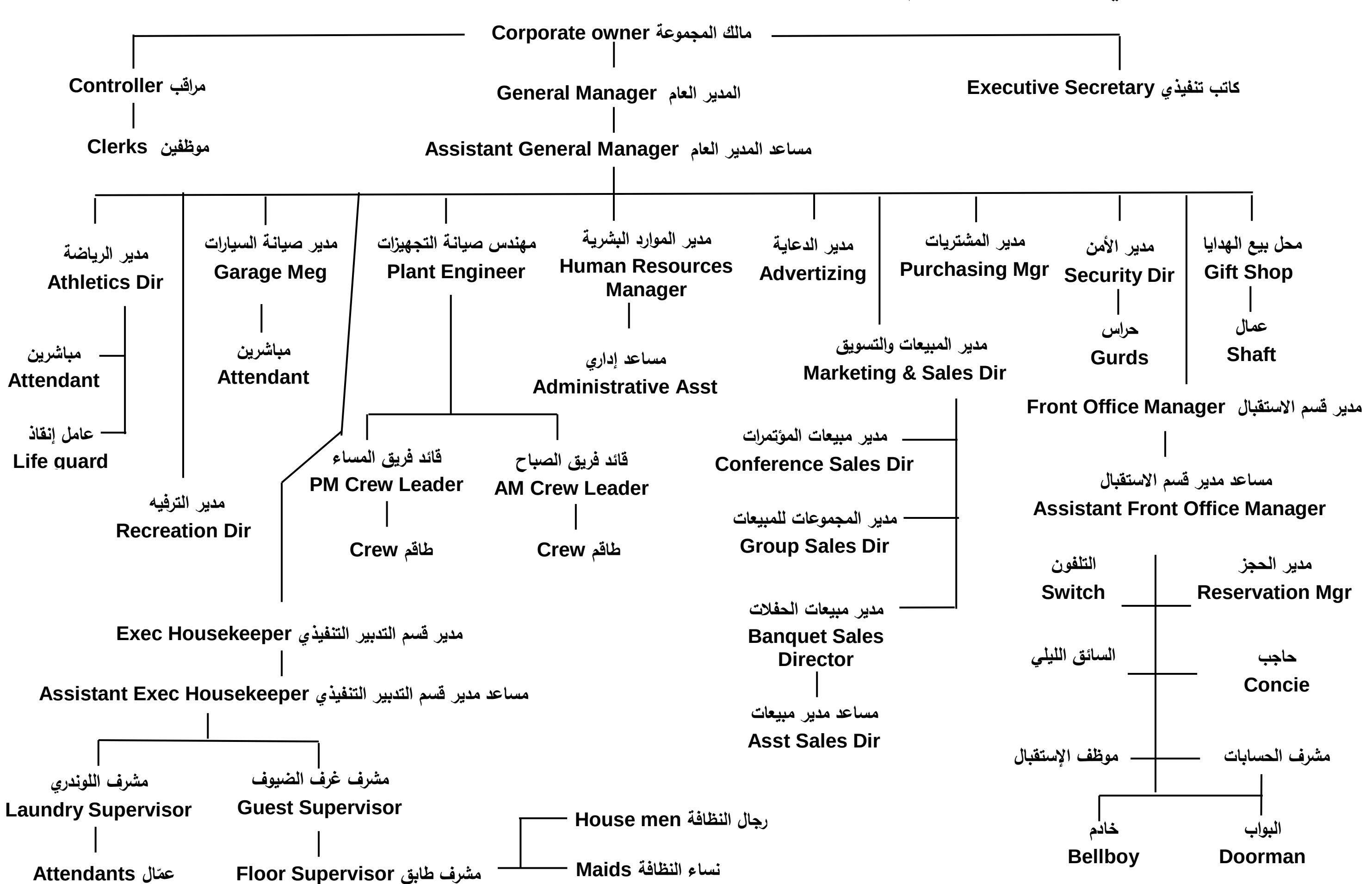


(*) **المصدر:** انظر : عبد العزيز، ٢٠١٠، ص٧٦.

---

[١] عبد العزيز، ٢٠١٠، ص٧٦.

٥. هيكل تنظيمي لفندق كبير الحجم أكثر من ٥٠٠ غرفة:



(*) **المصدر** : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، ص٨١.

مصادر الفصل العاشر

١. طه، طارق، إدارة الفنادق – مدخل معاصر، لا طبعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٠.

٢. عبد العزيز، ماهر، علم إدارة الفنادق، ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.

٣. عبوي، زيد منير، ادارة المؤسسات العامة، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.

٤. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

أسئلة الفصل العاشر

س ١ – ما هي أهداف الهيكل التنظيمي في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسة الفندقية بشكل خاص؟

س ٢ – ما الأسباب التي أدت الى نشوء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية؟

س ٣ – وضّح أثر العوامل الخارجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية.

س ٤ – عدد أنواع الهيكل التنظيمي، وارسم هيكلاً تنظيمياً لأحدها.

11

الفصل الحادي عشر

أقسام المؤسسة الفندقية

The Departments of the institution of hotel

أولاً : دورة الضيف في الفندق

ثانياً : المكاتب الأمامية

ثالثاً : قسم التدبير الفندقي

رابعاً : قسم الأغذية والمشروبات

خامساً : قسم الموارد البشرية

سادساً : قسم المغسلة

سابعاً : قسم المحاسبة

ثامناً : قسم المشتريات

تاسعاً : قسم الصيانة

عاشراً : قسم التسويق والمبيعات

أحد عشر : قسم الأمن

الفصل الحادي عشر

أقسام المؤسسة الفندقية

The Departments
of the institution of hotel

تشهد الإدارات الفندقية اليوم نمواً وتوسعاً وتطوراً في الخدمات التي يقدمها الفندق، فأعطاها ذلك شيئاً من التعقيد، إذ يوجد اليوم العديد من الإدارات والأقسام الفندقية داخل الفندق الحديث الواحد، وطبيعة تلك الأقسام مختلفة ومتخصصة تخصصاً دقيقاً. وتعمل جميع تلك الإدارات والأقسام من أجل تلبية رغبات الضيوف.

أولاً : دورة الضيف في الفندق Cycle guest at the hotel:

يمكننا تقسيم مراحل الإقامة النموذجية للضيف بالفندق بأربعة مراحل :

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الوصول: يلتزم الضيف في هذه المرحلة بالتأكيد على الحجز مسبقاً، ويكون هذا التأكيد عبر وسائل الإتصال التي يعتمدها الفندق.
- المرحلة الثانية: الوصول: يتم في هذه المرحلة إستقبال النزيل، ثمّ تثبيت البيانات الخاصة به، وبيعه الغرفة الفندقية للإقامة بها، وبعد ذلك يتم تسكين النزيل بالغرفة التي تم تحديدها.

- المرحلة الثالثة: الإشغال: يتم معرفة مدة إقامة النزيل بالفندق، أو التعرف على متوسط فترة الإقامة على أقل تقدير، وإحاطة النزيل سلفاً عن نفقات إقامته في اليوم الواحد، وأخذ التأمين اللازم لذلك.
- المرحلة الرابعة: المغادرة: يتم في هذه المرحلة تحصيل أي متأخرات على النزيل، وإغلاق الفواتير له عند المغادرة بعد استحصال قيمتها والإستعلام عن أي شكوى للنزيل. ولا بد من وجود برنامج توديع يهتم بمغادرة النزيل وتوديعه، يعنى بتحقيق أقصى إشباع ورضاء عن الخدمات. وتسعى بعض الفنادق الى تقديم هدايا تذكارية عن المؤسسة الفندقية أو البلد، إذ يمثل ذلك عنصراً من عناصر الجذب للعميل مرة أخرى.

ثانياً : المكاتب الأمامية Front Office :

يكون هذا المكتب في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق، وفي مكان بارز وواضح يشرف على دخول وخروج الضيوف، ويمثل المكتب الأمامي الاتصال الأول للضيوف بالفندق للقادمين منهم والخارجين، والإنطباع الأول والأخير للضيف في الفندق مهم جداً، لذلك تركز أغلب الفنادق على أثاث وديكورات ونوعية العاملين في المكاتب الأمامية وطريقة تعاملهم مع الضيوف، وكذلك على عملية اختيار وتدريب العاملين فيه. إذ تعدّ المكاتب الأمامية "الوحدة التي تقوم باستقبال وتسكين ومداومة الاتصال بالضيوف، لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالمنظمة وحتى توديعهم عند المغادرة"[١].

---

[١] حجازي، لا سنة، ص١١٢.

ويلاحظ على العموم؛ وجود التشابه الكبير في طبيعة الأعمال والوظائف في الفنادق الصغيرة والكبيرة، غير أن الاختلافات تكون في نوعية وطبيعة الخدمات الفندقية، إذ تقدم الفنادق الصغيرة خدمات محدودة قياساً بالفنادق الكبيرة التي تقدم خدمات فندقية تكاد أن تكون كاملة. ولذا تأخذ المكاتب الأمامية الأهمية الكبيرة وفقاً للعديد من العوامل التي تؤثر في العملية التنظيمية للمكاتب الأمامية، والتي من أهمها:

١. حجم الفندق: توظف الفنادق الكبيرة عدد من الموظفين أكبر من الفنادق الصغيرة، ويرجع السبب في ذلك الى تعدّد الأقسام الموجودة في الفنادق الكبيرة والتي يتعذر إيجادها في الفنادق الصغيرة.
٢. موقع الفندق: يرتبط الموقع مع أنواع الخدمات الفندقية التي يقدمها الفندق، وكذلك مع نوع الضيوف الذين يرتادون الفندق. فعلى سبيل المثال؛ إن الفنادق التي تقع بالقرب من المراكز الترفيهية تختلف بعض خدماتها عن الخدمات التي تقدم في الفنادق القريبة من المراقد الدينية ونحو ذلك، ما ينعكس الأمر على مستوى وحجم العمل وتنظيمه في المكاتب الأمامية من النواحي التخصصية للعاملين ومهاراتهم وأعدادهم.
٣. معايير الخدمة: غالباً ما توظف الفنادق ذات الدرجة التصنيفية العالية مقدمي خدمة للضيف يتميّزون بالتخصص والمهارة، فضلاً عن عدهم بشكل أكبر من الفنادق ذات الدرجة الأقل.

٤. نوع الضيوف: غالباً ما يصنف ضيوف الفندق إلى رجال أعمال وسياح وترانزيت وغيرهم، وكل نوع من الضيوف له حاجات ومتطلبات خاصة، فضلاً نوع الخدمات الخاصة.
٥. العلاقة بين الضيف والمكتب الأمامي: يرتبط الضيف بعلاقة مباشرة مع المكتب الأمامي، إذ إن جميع الخدمات التي تقدم له أو التي يطلبها تكون عن طريق المكتب الأمامي.

يكون المكتب الأمامي في الفندق بمثابة المرآة العاكسة للفندق – كما أسلفنا – كونه يعدّ مركز الإتصالات لعمليات ونشاطات الفندق، ومركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلى حد كبير نجاح الفندق أو فشله. وهو في الوقت ذاته يعدّ القسم الأكثر أهمية من حيث الإيرادات الفندقية والربحية. وتعرّف المكاتب الأمامية بأنها: المكاتب التي تقوم باستقبال وتأمين الإقامة وإدامة الإتصال بالضيوف، وذلك لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالفندق. كما وتقوم المكاتب الأمامية بتوديع السيّاح في المغادرة بشكل جيد[١].

يتعامل الضيف مع المكتب الأمامي للمؤسسة الفندقية لإجراء التسكين والإستعلام عن خدمات الفندق ولإجراء عمليات المغادرة. لذا يمثل المكتب الأمامي أول وآخر اتصال للضيف بالفندق، وتكون الوظيفة الأساسية هي تسهيل ودعم المعاملات الخاصة بالضيف لحصوله على خدمات الفندق خلال فترة إقامته. فضلاً عن كون المكتب الأمامي الموجه الرئيس للتحكم ببقية خدمات الفندق،

---

[١] السعيدي، ٢٠٠٨، ص٧١.

وتنظيم بقية الأقسام. وغالباً ما تصرف أموالاً كثيرة على ديكورات وأثاث المكتب الأمامي، وعلى عملية اختيار وتدريب العاملين كونهم على اتصال مباشر مع الضيوف.

ولما كان المكتب الأمامي عبارة عن مجموعة المكاتب الأمامية المواجهة لمقدمة الفندق، لذا اعتادت الفنادق أن تضع (الكاونتر) في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق، ومجاور المدخل الرئيسي لضيوف الفندق، وفي مكان واضح ويشرف على حركة دخول وخروج الضيوف وبالقرب من مصاعد الضيوف. ويتكون المكتب الأمامي في الفندق من الأقسام الرئيسية والفرعية الآتية:

(١) **مدير المكاتب الأمامية:** هو رأس الهرم التنظيمي للمكاتب الأمامية، وتقع على عاتقه مسؤولية إدارة وتنظيم العمل بالمكاتب الأمامية. ويعمل مدير المكاتب الأمامية على التواصل مع الضيوف لإشعارهم بالدفء والرعاية والسلامة والتقدير لكل ضيف، كما ويحافظ على التوازن الدقيق بين تقديم الضيافة والخدمات، وتعزيز مراكز الربح، ونوعية وسائل الإتصال المستخدمة لهذه الأغراض. ومن مهام مدير المكاتب الأمامية ما يلي:

أ. مراجعة التقارير الواردة من أقسام المكاتب الأمامية، والتأكّد من صحة كشوف الأسماء.

ب. وضع الخطط للأقسام التي يشرف عليها، والمشاركة في خطة العمل السنوية والإعداد للميزانية.

ت. الإستقبال والترحيب بالشخصيات المهمة ومرافقتها الى غرفها.

ث. زيادة حجم المبيعات للغرف، والتنبؤ بنسبة الإشغال والعائدات.

(٢) مساعد مدير المكاتب الأمامية.

(٣) الاستقبال (Reception): هو قلب المكتب الأمامي النابض ومن أهم وظائفه، إذ يتم فيه تسجيل الضيوف، ويتم بيع وتوزيع الغرف على الضيوف. ويعدّ المرآة العاكسة للفندق، إذ يتم فيه إستقبال الضيوف وتسجيلهم وبيعهم الغرف وتوزيعهم للغرف الفندقية. ويكون الإستقبال اللائق بالضيوف من خلال الترحيب بهم وتسهيل إجراءات الإقامة. وكلما كان الترحيب والاستقبال جيداً كان شعور الضيف بالراحة أكثر.

وباستطاعة موظف الإستقبال أن يكسب رضا الضيف عن الفندق والعكس صحيح، ولذا تحتاج مهمة مكتب الإستقبال وعمله إلى مهارة كبيرة. كما وإن الإهتمام السريع بالضيف ضروري جداً, فعلى الموظف/ الموظفة في الإستقبال إن يتبيّن للضيف أنه لاحظ وجوده على الرغم من إنشغاله بالرد على الهاتف. كما وإن الإبتسامة المرتكزة على الإحترام الكامل للنزيل، التي يرسمها على وجوهه، تبعث روح الإتصال بينهم وبين النزيل. ومن هنا فإن القسم يعمل على التعامل مع شكاوى ومشاكل النزلاء والعمل على حلّها وإرضاء النزلاء.

يقوم قسم الإستقبال بالتنسيق مع مختلف أنشطة المؤسسة الفندقية لتقديم أفضل الخدمات لهم والإهتمام بسبل راحتهم. ويعمل القسم على مدار (٢٤) ساعة وبدون توقف وفقاً لنظام إداري. والجدير بالذكر إن العديد من الفنادق الكبيرة تركز في هذا القسم وتعطيه العناية الكافية حتى تكسب السمعة الجيدة.

ومن مهام موظف/ موظفة الإستقبال ما يلي:

- تسجيل بيانات النزيل (Registering): ملء كارت تسجيل بيانات النزيل ليتم توثيق تلك البيانات في الكمبيوتر.
- التسكين (Check – in): بعد إتمام عملية التأكد من قيام النزيل بالحجز، يقوم موظف/ موظفة الإستقبال بتخصيص غرفة النزيل لتوفير خدمة الإيواء له. وبعد ذلك يقوم حامل الحقائب بمرافقة النزيل حتى الوصول الى غرفته، ويقوم بتسليمه مفتاح الغرفة، أو كارت الغرفة – الكارت الممغنط – الذي يستخدم بدلاً من مفتاح الغرفة.
- الإستعلامات (Information): يقوم هذا القسم بتأدية أغلب الخدمات المتعلقة بالضيوف وإقامتهم، والتنسيق بين الأقسام الأخرى لتقديم الخدمات الفندقية. ويشرف القسم على توزيع وإستلام المفاتيح والبريد واستلام الرسائل. كما ويقوم بتسليم الضيوف بالمعلومات الوافية عن عادات وتقاليد وأعراف وقوانين المدينة والبلد ككل، والمعلومات عن التسهيلات المتوفرة في الفندق، فضلاً عن الرد على المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية، والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالسفرات الخارجية لأن هذا القسم يحتفظ بجداول رحلات الطيران والقطارات. كما وإن القسم يقدّم المعلومات للسياح ويرشدهم الى الأماكن السياحية في المدينة. كما ويقوم القسم بمسك سجلات النزلاء المقيمين لفترات طويلة، والإشراف على صناديق الأمانات الخاصة بالضيوف.

(٤) **الهاتف** (Telephone): إستقبال الإتصالات الداخلية والخارجية، والعمل على تأمين متطلبات الضيوف. ويقوم موظفو الإتصالات باستقبال وإرسال أي بريد

ألكتروني يخص النزلاء، أو أي رسائل أو معلومات تخص الفندق. وهو مركز ايراد من الايرادات الفندقية.

(٥) **الخدمة الموحدة** (Uniformed Service)**:** طاقم الخدمة المتكون من مجموعة من العاملين بعناوين مختلفة:

أ. عامل موقف السيارات: فتح أبواب السيارات للضيوف.

ب. البواب: يقوم البواب بالتعامل مع حقائب الضيوف القادمين والمغادرين وتنظيمها.

ت. حامل الحقائب: من واجبات حاملي الحقائب أخذ الرسائل إلى كل من موظفي الفندق والضيوف, وحمل الحقائب من وإلى الغرف, الحفاظ على منطقة الصالة.

ث. عامل المصعد: يتواجد في المصاعد لتقديم خدمة إيصال الضيوف الى الطابق المخصص بغرفهم.

(٦) **الحجز** (Reservation)**:** يقوم هذا القسم بإجراءات الحجز بقبولها أو رفضها، وتقديم الخصومات المعينة لبعض الشركات والدوائر الرسمية وشركات الخطوط الجوية العالمية، أو الى الأشخاص المعروفين لدى الفندق، أو للضيوف الدائميين. ويتم ذلك بعد عملية حصر عدد الغرف غير المشغولة.

ويستطيع الضيوف من خلال هذا القسم الاستفسار عن أنواع الغرف المتاحة، وأنواع الخدمات التي يقدمها الفندق من عروض تسويقية كعروض الإقامة أو العروض الترويجية للمطاعم والبوفيهات، ولذا يتطلب من العاملين

بهذا القسم المعرفة التامة بكافة الخدمات ومرافق الفندق، فضلاً عن المهارة والاحتراف في البيع[1].

وتتطلب عملية تنظيم الحجز تنظيم المستندات الخاصة بالحجز وفق المعلومات الآتية:

- معلومات عن الزبون (اللقب – الاسم – رقم الهاتف – الجنسية – رقم جواز السفر وما شاكله).
- نوع الغرفة المحجوزة، إذ توزع الأسرة في الغرف الفندقية حسب الجدول رقم (٩).
- نوع الخدمات المطلوبة.
- تاريخ الاشغال.
- عدد أيام الإقامة.

[1] ينظر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، ص٩٢.

جدول (٩)

توزع الأسرة في الغرف الفندقية(*)

ت	نوع السرير Bed	عدد الأسرة في الغرفة	الرمز Code
١.	السرير المفرد Single Bed	١	S
٢.	السرير التوأم Twin Bed	٢	T
٣.	السرير المزدوج Double Bed	١ – ٢	D
٤.	سرير الملكة Queen Bed	١ – ٢	Q
٥.	سرير الملك King Bed	١	K

(*) المصدر: دانيال، ٢٠٠٦، ص١١٨ – ١١٩.

ويقوم قسم الحجز بالرقابة على كافة أنواع الحجوزات لتجنب الأخطاء. إذ إن الايرادات المتحققة من إشغال الغرف تبلغ (٦١،٩%) من أرباح الفندق[١].

وقد يواجه موظف الحجز إشكالية في الحجز الفائض، لذا يقوم بالإتصال مع الفنادق الأخرى في هذه الحالة. إذ إن حالة الحجز الفائض مشكلة تواجهها أغلب الفنادق العالمية لأن الفندق غالباً ما يتلقى طلبات حجز بحيث تغطي إشغال جميع الغرف. وتلجأ الفنادق لإسلوب الحجز الزائد (الفائض) لاحتمالية إلغاء بعض الحجوزات التي سبق تأكيدها، أو عدم حضور بعض الحاجزين في تأريخ الوصول، أو مغادرة بعض النزلاء للفندق قبل التأريخ المتوقع.

---

[١] ينظر: حافظ، ٢٠١٠، ص٣٠.

ولما كانت القاعدة تحتم بوجوب تساوي عدد الحجوزات مع عدد الغرف القابلة للتأجير، لضمان تحقيق أعلى نسبة إشغال ممكنة شريطة احترام كافة الحجوزات لضمان الحماية للفندق من أخطار الإلغاءات وعدم حضور النزلاء، لذلك يقبل الفندق حجوزات تزيد على عدد الغرف القابلة للتأجير – وإن كان الحجز الزائد مخاطرة لضمان الحصول على أقصى إيرادات لمبيعات الفندق – فيأخذ طلب حجز زائد بنسبة معينة تتراوح ما بين (١ % – ١٠%) فوق عدد الغرف التي تملكها, ومثلاً فندق يحوي على (١٠٠) غرفة وإذا كانت نسبة الحجز الزائد (١٠ %) فإن الفندق يقبل (١١٠) غرفة وتأخذ الفنادق هذه الطلبات لأنها تتوقع عدد من الأشخاص سوف يلغون حجزهم أي بنسبة (١% – ١٠%) وذلك لضمان إشغال كل الغرف الموجودة في الفندق, فتؤخذ طلبات زائدة وتحدّد هذه النسب تبعاً لسجلات إلغاء الحجوزات الخاصة بالفندق. ولكن في بعض الحالات نجد أن الفندق يفاجأ بعدم إلغاء الحجوزات وكذلك المقيمون يمددون حجزهم ويحدث ذلك في حالات هطول الأمطار، أو هبوط ثلوج وعواصف, ...الخ. ففي هذه الحالة يجد مدير قسم الحجز نفسه أمام عدد من الضيوف لديهم حجز مؤكد ولكن لا يوجد غرف شاغرة في الفندق، فيضطر الى البحث لهم عن فندق آخر مماثل لفندقه وبنفس الأسعار ويقوم بتوصيلهم إلى الفندق الآخر مجاناً، ودفع أجور إفادتهم وإعادتهم إلى فندقه عند حصول إي شاغر أو إزالة الظرف الطارئ.

ومن مهام قسم الحجز أيضاً:

- استلام طلبات الحجز، وتقديم الاقتراحات البديلة على الضيف في حالة عدم توفر طلبه. ويكون قبول أو رفض بعض الحجوزات بواسطة المسؤولين أو مدير المكتب الأمامي.
- تسجيل بيانات الحجز وتأكيد الحجوزات أو إلغائها.
- الاتصال مع الفنادق الأخرى في حالة الحجز الفائض.
- عمل إحصائيات بنسب الإشغال ومقارنتها مع السنين السابقة.
- تقديم الخصومات المعينة للشركات أو الدوائر الرسمية أو بعض الأفراد.
- تدقيق الحجوزات وعدد الليالي التي يقضيها الضيف، وعلى الخصوص للحجوزات التي تتم من قبل وكالات السفر ونحوها.
- التنسيق والتنظيم مع قسم المبيعات.
- حفظ المستندات الخاصة بالحجز بطريقة سليمة أو منظمة حتى تمكن إدارة الفندق من الرقابة الكاملة على كافة أنواع الحجوزات المعمولة مقدما بأقل أخطاء ممكنة.
- الاحتفاظ بالمفاتيح أثناء غياب الضيف.
- تسجيل أسماء المغادرين وإخطار مكتب الاستقبال بإخلاء الغرف.

وفي ضوء ما تقدّم؛ بدت الحاجة ملحة إلى إدخال أنظمة الحجز السريع إلى الفندق لسد الطلب المتزايد على هذه الصناعة. وأصبح الآن من الصعب على السائح الدخول إلى فندق في بعض الدول دون أن يكون لديه حجز مسبق.

في بعض الفنادق أو فنادق السلاسل لا يوجد قسم خاص للحجز وإنما تشترك عدة فنادق في مكتب حجز مركزي. ومعناه أن عدة فنادق في مدينة واحدة أو منطقة واحدة أو مجموعة فنادق تابعة لسلسلة واحدة تشترك في مكتب حجز مركزي يقوم بإجراء الحجوزات لكافة الفنادق المشتركة لهذا المكتب من خلال إعطاء أرقام هواتف مجانية للإتصال. وفي بعض الفنادق يكون قسم الحجز غير مرتبط بالمكتب الأمامي وإنما يرتبط بمدير قسم الغرف مباشرة.

ولا بدّ للحجز من عملية تأكيد الحجز Reservation Confirmation من خلال إرسال البيانات الى الضيف والتي توضح سعر الغرفة يوم الوصول ومدة الإقامة وأي خدمات خاصة بالضيف، وهذا النموذج يقدّم الى المكتب الأمامي (الإستقبال) عند الوصول ليوضح أن للضيف حجز مؤكد.

وحققت التقنيات الحديثة والتقدم العلمي في دخولها المؤسسات الفندقية العديد من المزايا منها:

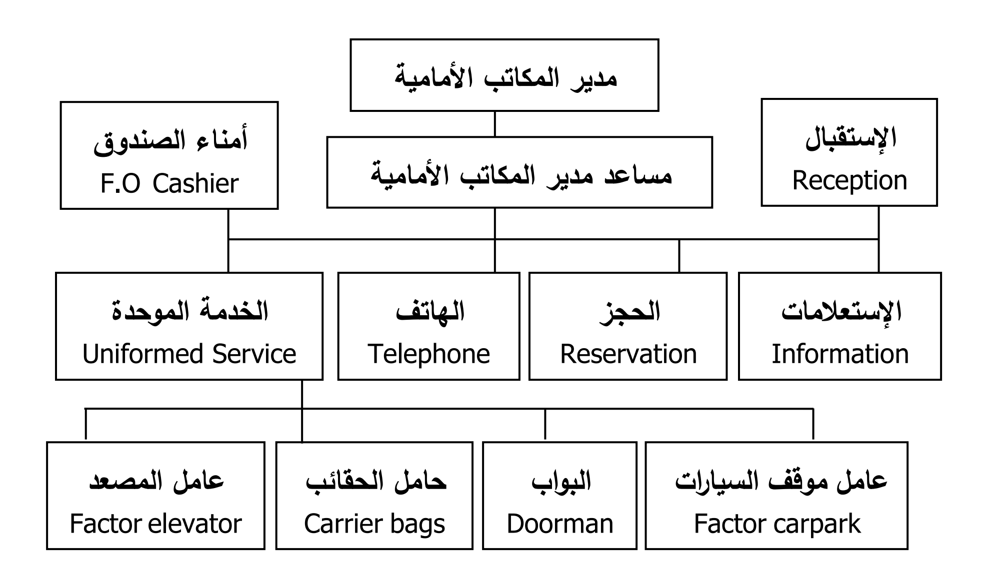
- تسريع عمليات الحجز وضمان الدقة في تأديتها.
- تقليل التكاليف الواقعة على عاتق المؤسسة والضيف ما انعكس إيجاباً في كسب الضيف وولائه للمؤسسة الفندقية في تقديمها للخدمات المتنوعة.
- خزن الآلآف من المعلومات الخاصة بالإدارة عن طريق الحاسبات الإلكترونية في وحدة الذاكرة.
- زيادة فعالية الأداء الفندقي، الذي ينعكس على رضا الضيف.
- زيادة قوة العلاقة بين المؤسسة الفندقية والضيف، للإهتمام العالي والتركيز على تقديم افضل الخدمات لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.

(٧) **أمناء الصندوق (F.O Cashier):** هو القسم الذي يقوم بتحصيل مستحقات المالية من الضيوف وفقاً لمستندات الخدمة (الفواتير) للإيواء والطعام والشراب وغيرها من الخدمات التي قدّمت الى الضيف خلال فترة إقامته.

ويوضح الشكل رقم (١٠) الأقسام الداخلية للمكاتب الأمامية.

شكل (١٠)

الأقسام الداخلية للمكاتب الأمامية



وإجمالاً؛ يقوم قسم المكاتب الأمامية بالأعمال والمهام الآتية:

١- بيع الغرف الفندقية: العمل بكافة إجراءات الحجز والإتصالات اللازمة مع الأشخاص الذين يبحثون عن إيواء في الفندق وتسجيل الضيوف وتحديد الغرف لهم.

٢- تقديم الخدمة: من إستلام وتوزيع البريد، البرقيات، رسائل الضيوف وتقديم كل الرسائل الضرورية حول الفندق والإيواء والبرامج المسلية ومناطق الجذب السياحي، وغيرها من الخدمات المعلوماتية.

٣- مسك الحسابات: من تحديد الديون، تقديم الفواتير، إستلام الدفعات النقدية وبطاقات الإئتمان والصكوك والحوالات البريدية والمصرفية.

- **الكاتب الليلي** (المراجع الليلي):

هناك وظيفة خاصة في المكاتب الأمامية يطلق عليها (كاتب الليل)؛ وهو الشخص الذي يبدأ عمله من الساعة الحادية عشرة مساءً حتى الساعة السابعة صباحاً، وتتميز هذه الفترة بالسكون، وقلّما يقوم ضيف بتأجير غرفة، غير أن كاتب الليل يتصرف مع النزلاء الذين يصلون متأخرين الى الفندق خلال وقت عمله، ويكون مسؤولاً عن الفندق خلال معظم وقت عمله. ويقوم كاتب الليل بعمل تقرير عن دخل الفندق بعد مباشرة عمله وبأسرع ما يمكن، ويدوّن فيه إشغال ودخل كل غرفة في قائمة معينة بها كل غرف الفندق، ويستند في معلوماته من لوحة حجز الغرف، أو من خلال التقنيات الحديثة والاعتماد على قاعدة البيانات في الكمبيوتر.

ويفصل هذا التقرير دخل الفندق من الغرف كل يوم. ويعمل كاتب الليل على مقارنة تقريره بأرقام مراجع الحسابات الليلي، ويجب أن ينطبق الاثنان، وفي حال وجود تناقض فيجب أن يراجع ويعيد مراجعته حتى يكتشف الخطأ ويصل الى

التوافق. وعليه أن يسلم تقريره الى كاتب النهار. كما يعمل على تدوين الملاحظات لأي شيء غير اعتيادي أو الأحداث الهامة[١].

ثالثاً : قسم التدبير الفندقي Housekeeping Department :

قسم التدبير الفندقي (الاشراف الداخلي) هو أحد أهم الأقسام في الفندق، لارتباطه بالغرف والاماكن العامة والمكاتب والمطاعم، ويتميز العمل في هذا القسم بأثره المباشر على الخدمات التي تقدم الى الضيوف بصورة متصلة (٢٤ ساعة في اليوم)[٢].

فهو القسم المسؤول عن نظافة الأدوار من نظافة تامة وخدمة ممتازة، إذ إن راحة ورضاء العميل تتوقفان على جودة العمل فى هذا القسم. ويعدّ هذا القسم صاحب أكبر نسبة من العمالة بين الأقسام بسبب كبر حجم العمل الذي يقوم به هذا القسم، فضلاً عن ممارسة مهامه طوال اليوم. وتتلخص مهام هذا القسم بما يأتي:

١. نظافة المناطق العامة في الفندق، ومكاتب العاملين والمناطق الخاصة بهم.
٢. العناية الفائقة بالنظافة لجميع مكونات الغرفة الفندقية وملحقاتها يومياً.
٣. تهيأة الغرف الفندقية بشكل نظيف وجاهز لاستقبال الضيوف في أي وقت كان.
٤. يعمل على تنظيف الطوابق.

---

[١] ينظر: قمحية، ٢٠١١، ص٥٧.

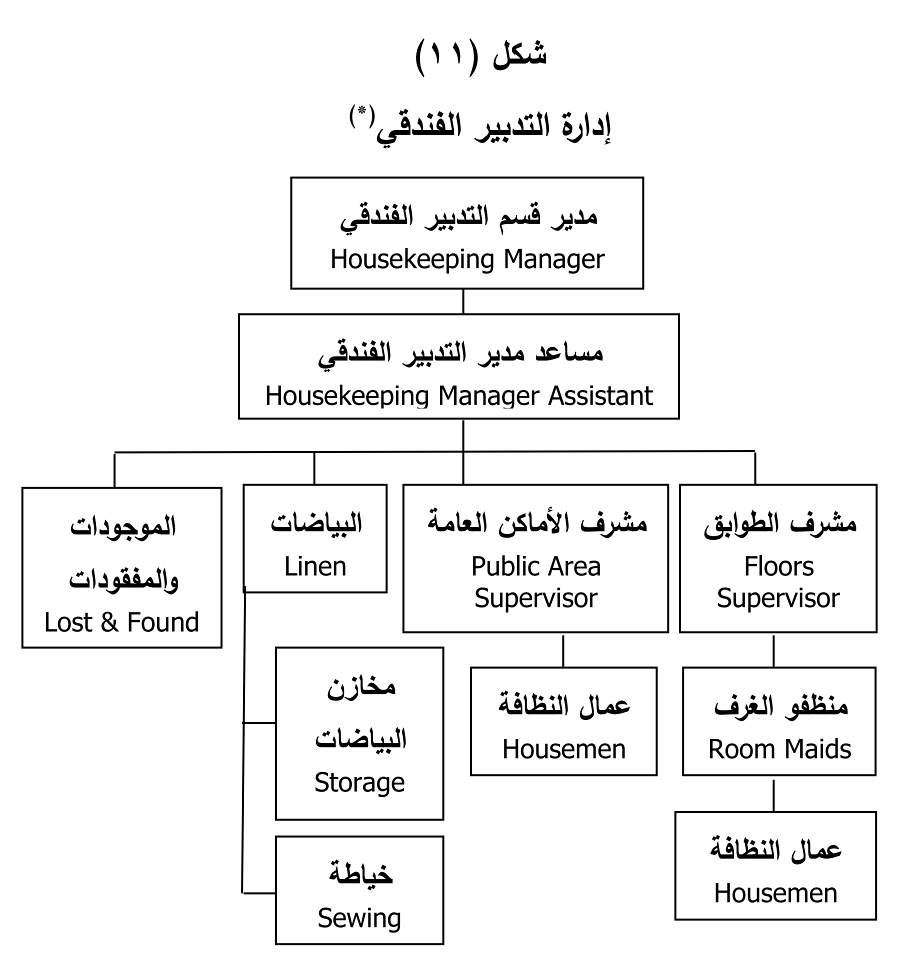
[٢] ينظر: علوان، ٢٠٠٩، ص٩.

٥. متابعة الاقسام الأخرى داخل الفندق من حيث النظافة، مثل صالات الإحتفالات والإجتماعات والردهات والممرات والمصاعد.
٦. تخزين البياضات وتسليمها واستلامها.
٧. إخطار الإدارة الهندسية عن أية عيوب أو أعطال بالأجهزة الموجودة بالغرف والإبلاغ عن أية أعطال إن وجدت في الأماكن العامة أيضاً.
٨. غسيل وكي الملابس الخاصه بالنزلاء وتسليمها في الموعد المحدد.
٩. تجهيز المفروشات وتزيين الفندق، وإستعداده للمناسبات الخاصة مثل شهر العسل.
١٠. البحث عن المفقودات داخل الفندق والبحث عن أصحابها.
١١. السيطرة على مصروفات القسم.
١٢. جدولة العاملين حسب نسب الإشغال الجارية.

ويوضح الشكل الآتي الهيكل التنظيمي لقسم التدبير الفندقي.

شكل (١١)

إدارة التدبير الفندقي(*)



(*) **المصدر** : ينظر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، ص٩٩.

رابعاً : قسم الأغذية والمشروبات Food & Beverage Department :

هو القسم المسؤول عن خدمة العملاء والنزلاء الذين يستخدمون مرافق الفندق المتخصصة بتقديم المأكولات والمشروبات مثل: المطاعم بأنواعها المختلفة، وصالات الحفلات، والملهى الليلى، والبارات، والكافتيريات. كما ويأخذ القسم على عاتقه مسؤولية التخطيط والتشغيل لكافة عناصر المدخلات المتعلقة بالمطابخ

والمطاعم وصالات الحفلات والمؤتمرات وخدمة الضيف، لتوفير مخرجات جيدة بكفاءة عالية وبأرقى مستوى خدمة ممكن.

ويعدّ هذا القسم من الأقسام المنتجة الرئيسية في الفندق لأنخ يسهم في تحقيق قدر كبير من الايرادات الكمية للفندق، كما أنه عامل جذب للضيوف لكونه يقدم خدمات مكملة لخدمة الإيواء، ويرى بعض الكتاب أن الفنادق العالمية تعتمد في الحصول على زيادة ايراداتها من خلاله[١]. إذ إن هذا القسم يوفر المنتجات التي تتفق مع رغبات وحاجات الضيوف والتي تشبع رغباتهم في الغذاء والمشروبات وفي أي مكان يرغب الضيف الحصول على تلك الخدمات فيها. فضلاً عن المطاعم والكافتريات الموجودة داخل الفندق سواء التي تخدم النزلاء، أو أي من الرواد الذين يأتون إليها حتى لو كانوا من سكان المدينة، أو توفير المطاعم للطلبات الخارجية[٢]. ويحقق قسم الأغذية والمشروبات (٣٠،٣%) من الأرباح، إذ تحقق الأغذية (٢٣،١%) والمشروبات (٧،٢%)[٣].

إن فن خدمة العملاء (الزبائن) مكملٌ لمقومات نجاح المطاعم والفنادق في سبيل جذب مزيد منهم، وفي خلق سمعة خاصة لهذا المكان يتم توارثها جيلاً بعد جيل. كما يقترن ذلك النجاح بالإدارة العليا أو شركة المطاعم أو الفنادق العالمية التي تكتسب هذه الشهرة على مستوى العالم. وغالباً ما يكتسب المطعم أو الفندق هذه الشهرة لدى عملاءه أو زبائنه نتيجة لوجود مجموعة من الأعمال والخبرات

---

[١] ينظر: المزرعاني، ١٩٨٩، ص٦٨.

[٢] حافظ، ٢٠١٠، ص٢٠.

[٣] ينظر: المصدر نفسه، ص٣٠.

المكتسبة لهؤلاء العاملون في خدمته، فضلاً عن ما يتيحه المكان من تجهيزات للأثاث وأدوات التقديم والمفارش والفوط أو المناديل، وغيرها من التجهيزات.

وتؤدي جودة الأطعمة التي يقدمها الفندق دوراً فاعلاً في تكوين الإنطباع والرأي للضيف عن الفندق، ما يسهم في ترجيح الرأي واتخاذ القرار بالرجوع إليه مرة أخرى. وهناك فنادق كسبت شهرتها من خلال مطاعمها وجودة الطعام والخدمة المقدمة بها. إذ إن العديد من الضيوف يفضلون الاقامة في فندق ما بسبب أطعمته ومشروباته التي يقدمها بشكل أفضل من بقية الفنادق عن طريق تقديمه وجبة طعام لذيذة، أو احتواء فندق ما على مطاعم متخصصة مثل المطعم اللبناني أو الصيني أو الباكستاني أو الفرنسي أو الهندي وغيرها من المطاعم العالمية الشهيرة، وهذا ما دعى العديد من الفنادق الى إدخال التصاميم الخاصة بتلك المطاعم ضمن المخططات المخصصة لأبنيتها.

ويضم هذا القسم مجموعة أقسام فرعية تشمل :

١. أماكن الخدمات: من مطاعم، خدمة الغرف، الكافتيريا، الحفلات، البارات والملهى الليلي. فهي الأماكن المخصصة لتناول الوجبات، إذ إن الخامات الغذائية يتم تحويلها إلى أطعمة ومأكولات ويتم تقديم هذا الطعام داخل أماكن مخصصة هى المطعم.
٢. المطابخ: هي الأماكن المختصة بتحويل المواد الخام الغذائية إلى مأكولات مطهية ناضجة.
٣. قسم التجهيز والتحضير.

إنّ لقسم الأغذية والمشروبات خصائص خدمة فى صناعة المؤتمرات والحفلات، إذ يصل حجم مبيعات الحفلات الى ضعف مبيعات المطاعم في الفنادق التى تستضيف المؤتمرات فيحقق القسم بذلك أرباحاً مرتفعة. كما ويتسم سعر المأكولات فى الحفلات بمرونة كبيرة، فضلاً عن إنخفاض تكلفة الطعام فى حفلات المؤتمرات بسبب كبر حجم الأعداد وعدم الحاجه الى مخازن كبيرة. وغالباً ما تلجأ إدارات الفنادق الى استخدام عمالة مؤقته خلال الحفلات.

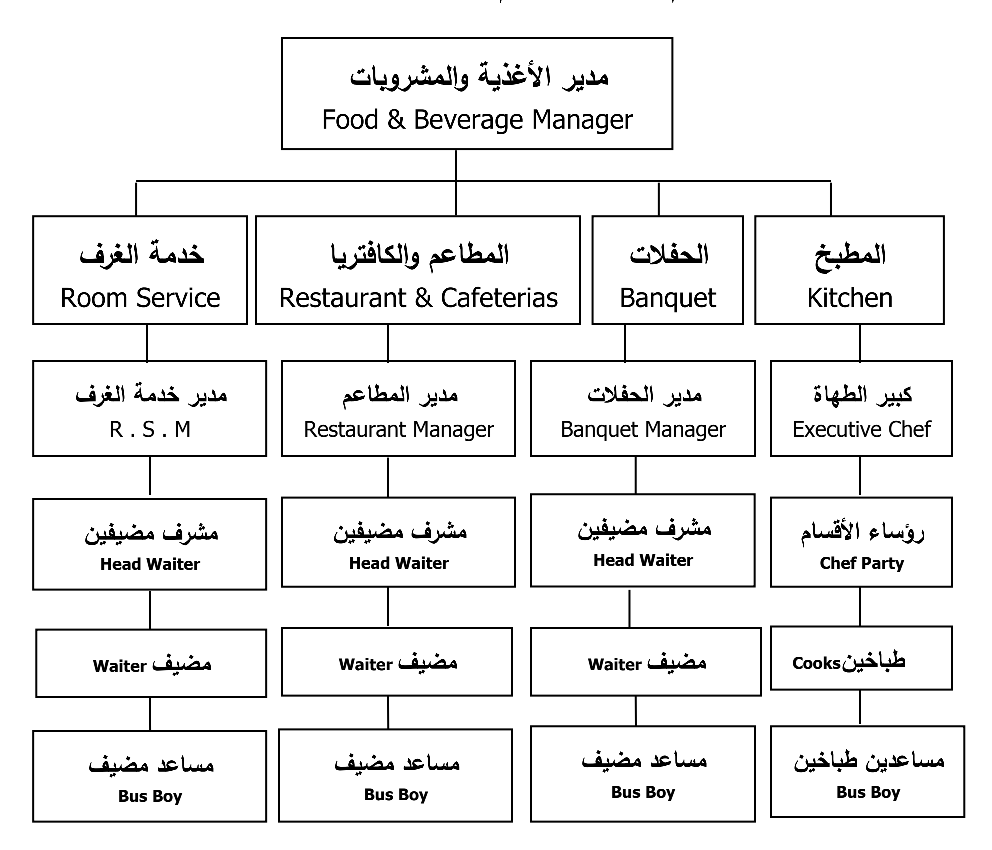
ولقد أثبتت الخبرة العملية فى الفنادق أنه يمكن باتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام والمشروبات من تحقيق الأرباح المناسبة حتى فى الأوقات التى تقل فيها نسبة المبيعات. وتحتاج إدارة الأغذية والمشروبات لنجاحها الى:

١. أيدى عاملة مدربة.
٢. الأدوات والمعدات اللازمة للتشغيل.
٣. أماكن للإنتاج والخدمة.
٤. التنوع فى الخدمات المقدمة للعملاء.

ويوضح الشكل التالي الأقسام الداخلية لقسم الأغذية والمشروبات.

شكل (١٢)

الأقسام الداخلية لقسم الأغذية والمشروبات(*)



(*) **المصدر** : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، م.ن، ص١١٠.

خامساً : قسم الموارد البشرية Human Resources Department :

تواجه المؤسسة الفندقية تحدياً كبيراً في طبيعة عملها، لأن العاملين فيها لديهم القدرة والتأثير على التجربة الإنسانية عن طريق الإنطباع الذي تخلقه اللحظات الوجيزة من التعامل والإتصال مع الضيوف، ويبقى ذلك الإنطباع مستمراً

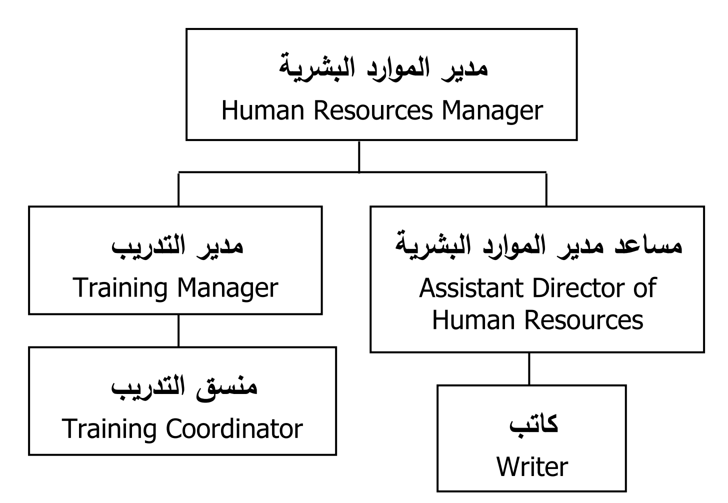
مدى الحياة. لذا تقع على الإدارة في المؤسسة الفندقية مسؤوليات عديدة تختلف عن بقية الصناعات الأخرى.

يختص القسم بجميع العمليات الخاصة بتعيين وترقية العاملين وتقديم البرامج لرفع مستوى كفاءتهم المهنية. ويوضح الشكل رقم (١٣) إدارة قسم الموارد البشرية.



شكل (١٣)

إدارة قسم الموارد البشرية(*)



(*) **المصدر** : ينظر : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، ص١٠٣.

سادساً : قسم المغسلة Laundry Department :

من الأقسام الإدارية المهمة في الفندق. وفي بعض الفنادق يكون إرتباط هذا القسم بقسم التدبير الفندقي إدارياً، وفي البعض الآخر يكون قسماً مستقلاً بذاته. كما وإن هناك فنادق تعتمد على المغاسل الخارجية بدلاً من إنشاء قسم خاص لعدم

وجود المساحة الكافية بالفندق من جهة، ولتوفير تكلفة القسم وتجهيزاته من جهة أخرى. وتتوزع عمالة القسم بعمال إزالة البقع، عمال الغسيل، عمال الكوي، عمال الطي، عمال التفتيش، عمال التوزيع والخياط.

وأما أهم مهام هذا القسم[١]:

١. في التكلفة Cost: وهو الجزء الذي يسمى House Laundry ويقوم بغسل وتنظيف وكوي جميع بياضات الفندق والزي الموحد للعاملين في الفندق.
٢. في الربح Profit: وهو الجزء الذي يسمى Guest Laundry ويقوم بغسل وتنظيف وكوي ملابس الضيوف مقابل أجر معين، وملابس الموظفين، إذ إن كل موظف له عدد من قطع محدد من الملابس تغسلها المغسلة بالمجان، أما لو زادت عدد قطع الملابس عن هذا العدد فإنه يدفع تكلفة الغسيل.

سابعاً : قسم المحاسبة Accounting Department:

يختص هذا القسم بإعداد وتسجيل جميع العمليات المحاسبية بالفندق، وتقوم إدارته بإعداد الحسابات الختامية. كما وتمتد مسؤولية القسم الى مراقبة الإيرادات التي تدخل يومياً في حسابات الفندق، ومراقبة تكاليف التشغيل الخاصة بكل إدارة من إدارات الفندق. فالمحاسبة الفندقية هي "مجموعة مبادئ وفروض وسياسات متعلقة بالنشاط الفندقي مع تقدير عنصر الاحتمالات وبيان أساليب التنبؤ بقيمتها

---

[١] ينظر: حافظ، ٢٠١٠، ص٢٠.

وفقاً لموسمية النشاط"[١]. ويرأس قسم المحاسبة المدير المالي ويعاونه محاسبين ومراجعين وأمناء الصندوق وموظفي الحسابات. ومهام القسم هي[٢]:

١. حسابات الإيرادات: تسجيل وترحيل وتدقيق كافة إيرادات الفندق ورفع تقارير عنها بصورة دورية ومستمرة الى الادارة العليا.
٢. حسابات المصروفات: تسجيل وترحيل وتدقيق كافة مصروفات الفندق التي تم انفاقها على شراء الاطعمة والمشروبات والبياضات ومواد التنظيف والقرطاسية ومواد أخرى متعددة.
٣. حسابات الرواتب: إعداد حسابات، ودفع رواتب الموظفين والعلاوات والمكافآت والعمل الاضافي وغيرها.
٤. الموازنات والإحصاءات: بالتعاون مع الأقسام الفندقية الأخرى، يقوم القسم بإعداد الاحصاءات والموازنات اللازمة على مستوى الفندق وعلى مستوى كل قسم فيه بهدف اتخاذ القرارات الادارية الفعالة على ضوئها.

ويوضح الشكل رقم (١٤) تنظيم قسم المحاسبة.

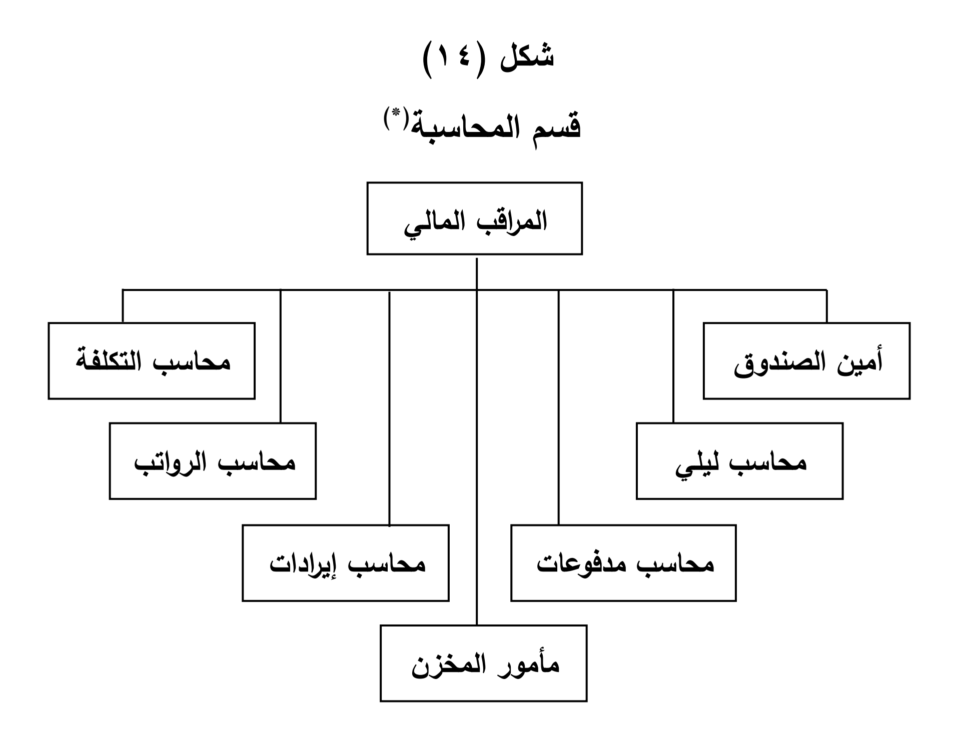
---

[١] ينظر: حافظ، ٢٠١٠، ص١٧٣.

[٢] ينظر: السيد علي، ١٩٩٨، ص٢٦٧.

شكل (١٤)

قسم المحاسبة(*)



(*) **المصدر** : ينظر : المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة، ص١٠٢.

ثامناً : قسم المشتريات Purchasing Department :

يختص هذا القسم بشراء جميع إحتاجات الفندق من الأجهزة والمعدات والأثاث والأغذية والمشروبات، فضلاً عن المتطلبات الإدارية من اللوازم المكتبية والقرطاسية. ويعمل القسم على شراء البضائع بأرخص الأثمان وأعلى جودة ممكنة وفي الوقت المناسب، كما يقوم بدراسة أسعار الموردين واختيار أفضل الأسعار، والسيطرة على الكلفة. ويتكون هذا القسم من مندوبي مشتريات، كاتب، موظفي استلام وسائق.

تاسعاً : قسم الصيانة Maintenanc Department :

إن الفندق بأقسامه المختلفة يحتاج إلى صيانة دورية ولا يتوقف الأمر عند الصيانة بل قد تتعرض بعض الأجهزة للتلف نتيجة الاستخدام. وفي الموتيلات الصغيرة ذات الملكية الفردية فإن المالك أو المدير يقوم بإنجاز بعض الأعمال البسيطة الخاصة بعمليات الصيانة من أجل تقليل التكاليف التشغيلية. وربّما يسعى الى استخدام متعهد متخصص أو مقاول خارجي كبديل عن إنشاء قسم خاص بالصيانة وتجهيزه بالمستلزمات الخاصة به، فضلاً عن توظيف الموارد البشرية المختصة بالقسم، إذ يؤدي إنشاء القسم الى زيادة في الإنفاقات الفندقية وارتفاع معدل المصروفات التشغيلية للفندق.

ويعمل هذا القسم على ما يلي:

- التقليل من الحوادث.
- صيانة جميع الإنشاءات الفنية بالفندق من أعمال الكهرباء والتهوية وتكييف الهواء والتبريد والسباكة والنجارة وصيانة المبنى والمصاعد.

عاشراً : قسم التسويق والمبيعات Marketing & Sales Department :

يقوم هذا القسم بالأنشطة التسويقية الهامة مثل؛ دراسة إتجاهات السوق وتحليلها، ومعرفة إحتياجات الضيوف ومتطلباتهم وقدراتهم الشرائية، والعمل على وضع الخطط التسويقية بناءً على نتائج الدراسة. كما يأخذ القسم على عاتقه مسؤولية تنشيط المبيعات للحفلات والمأدبات والمؤتمرات والاجتماعات، وإعداد الخطط الإعلانية وتنفيذها بوسائل الإعلام المختلفة.

ولهذا القسم مهام عدّة منها:

١. إدامة الإتصال بالعملاء سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، فضلاً غن إدامة العلاقة بالعملاء الحاليين والمتوقعين عن طريق وسائل الاتصال المتعدّدة.

٢. القيام بالحملات الترويجية بالوسائل المتعددة وبأساليب عدّة.

٣. المشاركة في المعارض الدولية والمحلية، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاحتفالات المحلية.

٤. الإتصال بالشركات السياحية ومكاتب السفر، وعمل التخفيضات للبرامج السياحية.

وتعتمد مبيعات المؤسسة الفندقية وأرباحها ببيع منتوجاتها من الغرف والطعام والشراب. ويعدّ بيع الغرف الأكثر ربحاً. ولكن؛ لما كانت المؤسسة الفندقية تواجه تحدّي الموسمية في عملها، فيقع على عاتق إدارة هذا القسم مواجهة تحدي الكساد وموسمه من خلال العمل على[1]:

- **إقامة الإجتماعات والمؤتمرات:** هي أفضل الوسائل لمواجهة كساد الغرف، ولذا تكون مسؤولية القسم التعاون مع فنادق المدينة، والتعاون مع الغرف التجارية والمنظمات الجماهيرية، فضلاً عن المؤسسات الحكومية، لنشر البرامج الجاذبة بهذا الخصوص. وفي هذا المجال؛ نجد أن الولايات المتحدة تعقد بصفة مستمرة وسنوياً عدد من الاجتماعات والمؤتمرات على مستوى الولاية قومية ودولية، إذ تقوم الجمعيات الأهلية والاتحادات والجمعيات

---

[1] ينظر: قمحية، ٢٠١١، ص١٦٩ – ١٧٩.

الخيرية، والجمعيات النسائية والجمعيات التربوية، والشركات من كل نوع بعقد اجتماعات سنوية.

وإن الأرقام المسجلة تؤكد امكانيات الاجتماعات، إذ جذبت نيويورك وحدها في عام ١٩٥٥ عدداً من الاجتماعات بلغ (٧٥٦) اجتماعاً حضرها (٢،٢٦٥،٠٠٠) مندوب، وقد قدّرت مصروفاتهم مبلغاً قدره (٢١٣،٠٠٠،٠٠٠) دولاراً في فترة إقامتهم.

- **تأجير الصالات والقاعات:** يمتلك الفندق مساحة عامة من صالة الطعام الخاصة، قاعة الحفلات، وصالات الرقص وغيرها من القاعات أو الصالات التي تسهم في تحقيق الإيرادات للمؤسسة الفندقية. وتنصب جهود قسم التسويق والمبيعات على جودة الخطة الإعلانية التي يتبناها القسم من جهة، ونجاح العلاقات العامة في مدّ جسور التعاون مع جميع شرائح المجتمع، لا سيّما وأن استثمار الصالات والقاعات في عملية التأجير يرتكز على المحليين من جهة أخرى.
- **الاعلانات:** إن التنفيذ المباشر للإعلانات بمهارة يعدّ طريقاً مممتازاً ومتميّزاً في تنشيط حركة العمل، إذ إن البعض من الفنادق اعتمد نموذجاً يمكن أن يملأه النزيل لكي يظهر خبر زيارته في الصحيفة المحلية لمدينته، ولما كانت الغالبية العظمى من الناس يرغبون في ظهور أسمائهم في الصحف فإنهم يتذكرون الفندق بكل ثناء. ومجرد كر اسم الفندق في باب الأخبار – هذا الاعلان الصغير المجاني – ربما يجذب عملاء آخرين من نفس المجتمع.

- **الارتباط بشركات المواصلات:** إن مندوبي خطوط الطيران والسكك الحديدية وشركات النقل بالسيارات والحافلات دائماً ما يستفسر منها عن المعلومات التي تتصل بالفنادق، وبالتالي تعمل إدارة المبيعات الى عن طريق هؤلاء المندوبين لكسب عملاء من المسافرين. وغالباً ما تدفع بعض الفنادق عمولة عن هذا العمل الموصى به.
- **تنظيم الرحلات المرزومة:** عمدت الإدارات الفندقية الحديثة الى قيامها بتنظيم الرحلات المرزومة من أجل تقليل آثار موسمية الكساد، فهي بذلك تعمل على رفع نسبة إشغال الغرف الفندقية في مؤسساتها. كما تحقّق هذه الفنادق تنسيقاً وارتباطاً من خلال الاتصال بوكلاء السياحة.
- وغيرها من جوانب الإبداع والإبتكار التي تسعى الى تعزيز الإيرادات الفندقية وتقليل آثار الموسمية على المؤسسات الفندقية، كالحوانيت وصالات الكوكتيل والكافتريات الخاصةوصالات التسلية ونحوها.

أحد عشر: قسم الأمن Security Department :

يتولى هذا القسم حراسة وحفظ الأمن داخل الفندق طوال اليوم عن طريق المراقبة المستمرة للفندق. إذ يقوم ضابط الأمن أو مخبر الفندق كما يسمونه بأهم عمل حيوي خلف الكواليس في كل فندق، فهو يتحمل مسؤولية مزدوجة هي حماية النزلاء والفندق من الخطر.

ويعمل هذا القسم على توفير الهدوء للنزلاء والمحافظة على ممتلكاتهم والتصدي للحرائق عند حدوثها. كما ويقوم بالتحري عن الحوادث التي تقع كحوادث

الحريق أو السرقات. وغالباً ما يكون موظفو هذا القسم من ذوي الخبرة السابقة في أجهزة الشرطة أو الجيش أو الأمن المتقاعدين. ويتم تدريب موظفو القسم بشكل دوري على مكافحة الحرائق والإسعافات الأولية والطوارئ المختلفة وعمليات إخلاء الفندق سريعاً عند حدوثها.

وتمثل النار أعظم الأخطار التي يخشاها عالم الفنادق، لذا فالفنادق الحديثة شيّدت مبانيها بما يؤثر فيها النار، وزوّدت بالوسائل الفنية التي تقي الإنسان من مخاطر النار، إلا أن الفنادق القديمة تواجه مشكلات ضخمة في الوقاية من الحرائق. ويعدّ النزيل المتسبب الأكبر لحدوث الحرائق، إذ يعتاد المدخن من النزلاء على أن يدخن وهو في سريره، أو يشرب الى حدّ السكر فلا ينتبه الى السجائر والثقاب، مع معرفته لما لهذه الأعمال من مخاطر. كما أن هناك مشكلة السكارى والتصرف مع شخص في حالة سكر ليس سهلاً، وعلى الخصوص إذا كان من نزلاء الفندق لحسّاسية الموقف. وهنا لضابط الأمن أن يجادل ويتوسل ويروض، وإذا لزم الأمر يستخدم سلطته في إلقاء القبض ليمنع مثل هؤلاء الأشخاص من إزعاج غيرهم من النزلاء أو إيذاء أنفسهم، وأولى العقوبات التي توقع على مثل هؤلاء النزلاء هي قطع الخدمة عن غرفهم[١].

وتتكون هيكلية القسم من مشرف ليلي، مشرف مساء، ومشرف الصباح، ولكل إشراف كادره من الحراس.

---

[١] ينظر: قمحية، ٢٠١١، م.ن، ص٥٩.

ومن أجل تأمين عنصر السلامة للمؤسسة الفندقية وضيوفها، تقع على قسم الأمن والسلامة واجبات ومهام يمارسها القسم. وتتلخص تلك الواجبات أو المهام بما يأتي[١]:

١. مراقبة أبواب الفندق وعلى الخصوص أثناء الليل.
٢. إبعاد السكارى والعابثين من غير الضيوف تفادياً لوقوع المشاكل، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة بما فيها ابلاغ قسم الشرطة.
٣. تأمين الطبيب المختص لتقديم الخدمات الطبية للضيوف في حالة وقوع حادث معين، وإحالة من تستوجب حالته الى المستشفى.
٤. مراقبة الضيوف غير المرغوب بهم أو المشكوك في أمرهم والعمل على توفير الهدوء والراحة والأمن لضيوف الفندق.
٥. مراقبة مخازن الفندق وموقف السيارات والمسابح.
٦. مراقبة أجهزة الإطفاء والتنبيه من الحريق.

---

[١] ينظر: حافظ، ٢٠١٠، ص١٩٨ – ١٩٩.

مصادر الفصل الحادي عشر

١. حافظ، عبد الكريم، الادارة الفندقية والسياحية، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.

٢. حجازي، محمد حافظ، إدارة المنظمات الفندقية، لا طبعة، مطبعة الجمهورية، الاسكندرية، لا سنة.

٣. دانيال، بنيامين يوخنا، م. محمد شوكت كوثر، اربيل، ٢٠٠٦.

٤. السعيدي، عصام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

٥. السيد علي، محمد أمين، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، ١٩٩٨.

٦. علوان، نوفل عبد الرضا، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الايرادات في صناعة الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٥ ، ٢٠٠٩.

٧. قمحية، وليد نافع، الإدارة الفندقية، ط١، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، ٢٠١١.

٨. المزرعاني، أديب، ادارة األطعمة والمشروبات، وزارة التربية، بغداد، ١٩٨٩.

٩. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص الفندقة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، طبعة ١٤٢٩هـ.

أسئلة الفصل الحادي عشر

س ١ – تقسم مراحل الإقامة النموذجية للضيف بالفندق بأربعة مراحل يطلق عليها دورة الضيف في الفندق، بيّن ذلك.

س ٢ – وضّح أقسام المكاتب الأمامية في المؤسسة الفندقية.

س ٣ – إذكر طاقم الخدمة الموحدة (Uniformed Service).

س ٤ – ما هي مهام مدير المكتب المامي في الفندق؟

س ٥ – وضّح مهام قسم التدبير الفندقي، وارسم هيكليته التنظيمية.

س ٦ – ما هي الأقسام التي يضمّها قسم الأغذية والمشروبات؟

س ٧ – تحدّث عن قسم المحاسبة في الفندق، موضحاً إجابتك بالرسم.

12

الفصل الثاني عشر

عقد الإقامة الفندقي

Hotel accommodation contract

أولاً : عناصر عقد الإقامة الفندقية

ثانياً : مميزات عقد الإقامة

ثالثاً : القواعد العامة للعقود الفندقية

رابعاً : المدونة العالمية لاخلاقيات السياحة (GCET)

خامساً : قوانين فندقية

الفصل الثاني عشر

عقد الإقامة الفندقي

Hotel accommodation contract

كلّ علاقة تعاقدية بين طرفين تمثل بعقد يمثل شريعة المتعاقدين. والعقد هو إتفاق بين طرفين أو أكثر، ويقوم على أساس الإيجاب والقبول، والإيجاب هو عرض أحد الأطراف، والقبول هو إستجابة الطرف الآخر. ونتيجة لخاصية عمل المؤسسات الفندقية باستقبال النزلاء وتقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب والخدمات الأخرى لهم، تنشأ تلك العلاقة التعاقدية بين المؤسسة الفندقية والنزيل. ويطلق على هذا العقد (عقد إقامة) أو (عقد نزيل في الفندق)، وغالباً ما يطلق عليه (عقد الإيواء).

ووفقاً لهذا العقد يتمثل الإيجاب بعرض إدارة الفندق لجميع الخواص الخاصة بالإقامة وتقدمه من خدمات، وما على الضيف من الإلتزامات، وما يقابل ذلك من إلتزامات الفندق. ويتمثل القبول، بقبول الضيف (غير المشروط) لهذا العرض خلال فترة زمنية مناسبة.

إن عقد الإيواء لم يطلق عليه القانون اسماً ولم ينظمه بنصوص تشريعية لأنه أقل شيوعاً في التعامل بين الناس، وتسمية (عقد الإيواء) هي تسمية شائعة[1]. ويعدّ عقد الإقامة وسيلة من وسائل تطور السياحة من جهة، ومن جهة أخرى؛ فإنه

---

[1] ينظر: صالح، ٢٠٠٧، ص١٧٤.

يهيئ للفرد الإقامة مع تقديم الخدمات الأخرى، سواء كانت تتمثل في تقديم الطعام والشراب أم خدمة مراسلة أم اتصالات أم غيرها من الخدمات المتاحة مما يتمكن به الفرد من الحصول على المتعة والراحة التي يبتغيها من وراء هذا العقد.

أولاً : عناصر عقد الإقامة الفندقية :

إن عقد الإقامة (الإيواء) يمثل العقد الذي بمقتضاه يتعهد فيه الطرف الأول (المنشأة الفندقية) بتقديم المأوى والمأكل أو المأوى فقط خلال مدة معينة الى الطرف الآخر (النزيل) لقاء أجر أو مقابل معلوم.

وفي ضوء ذلك، هناك عنصران أساسيان في عقد الإقامة الفندقية هما:

١. الفندق: هو كل محل معد لإيواء النزلاء مع الطعام أو بدونه مقابل الثمن سواء كان هذا المحل فندق عاديّاً أو واقعاً تحت مسمى مؤسسة أو مؤسسات فندقية كما يدل على أي محل آخر يؤدي نفس الأغراض.
٢. النزيل أي شخص ينزل في الفندق بقصد النوم أو الاستراحة بمقابل نقدي.

(١) إلتزامات الفندق :

يتعين على مديري المنشآت السياحية الفندقية في علاقاتهم بالنزلاء والمترددين على منشآتهم حال الإستقبال وأثناء الإقامة وأثناء تقديم الخدمات، التقيّد بالإلتزامات الأساسية الآتية:

١. عدم إستقبال نزلاء دون سن الرشد إلا بصحبة أسرهم أو المشرفين عليهم.

٢. إستقبال السياح والزبائن بترحاب وبشاشة ومطالبة النزيل بما يثبت شخصيته، لتسجيل البيانات في بطاقة الإيواء.

٣. التأكد من أن النزيل يستخدم الغرفة للإقامة وأن لا يخالف القانون والآداب العامة.

٤. تجهيز الغرف بكل ما يلزم لراحة النزيل يومياً.

٥. تقديم المأكولات والمشروبات الفندقية طبقاً لقوائم متعددة الأصناف ووفقاً لطلبات النزيل أو الزبون وبما يلبي رغبتهم. والحرص على عدم تقديم أية أطعمة فاسدة، أو الأطعمة والأشربة المنتهية الصلاحية.

٦. التعاقد مع النزيل بمجرد موافقة إدارة الفندق على حجز المكان الذي طلبه النزيل مع الالتزام بتجهيز الغرف بكل ما يلزم لراحة النزيل.

٧. توفير الخدمات الشخصية المناسبة بحسب الطلب من إتصالات، تأجير سيارات، تغيير عملات، الغسيل والكي، الكوافير أو الحلاقة، بيع الصحف والجرائد والهدايا وغيرها من الخدمات التي تتطلبها درجة تصنيف المنشأة.

٨. حماية أمتعة النزيل وتأمين حفظ أمواله وممتلكاته الثمينة في خزائن خاصة بذلك، ويجب الإعلان رسمياً للنزلاء بالتحذيرات الضرورية المتوخاة لتأمين ممتلكاتهم في الغرف والمنشأة. وإن إدارة الفندق غير مسؤولة عن فقدان أموال ومجوهرات أو حاجات قيّمة في داخل غرف الفندق.

٩. الحرص على سلامة النزلاء من أخطار الحريق أو تسرب الغاز أو غيرها من المخاطر والحرص على صحة النزلاء من أية أطعمة أو مشروبات فاسدة أو منتهية الصلاحية[١].

١٠. المساعدة في حمل أمتعة وحقائب النزلاء من والى غرفهم وتسليمهم مفاتيح الغرف المخصصة لهم.

١١. تزويد النزلاء بالمعلومات اللازمة عن الخدمات المقدمة في المنشأة والرد على استفساراتهم بأدب ولطف ولباقة.

١٢. الإعلان للنزلاء عن مواعيد تناول الوجبات وتقديم الخدمات في مداخل مرافق المنشأة وفي الأماكن المخصصة للإعلان.

١٣. إعطاء النزلاء فاتورة حساب رسمية بالمبالغ المطلوب سدادها مفصلة لاستهلاك الزبون، لمراجعتها والتأكد من سلامتها.

١٤. توديع النزلاء بمثل ما استقبلوا بلطف وابتسامة وترحاب.

١٥. إخطار الجهات الأمنية أو الشرطة السياحية بما يتم العثور عليه من المفقودات الخاصة بالنزلاء والإحتفاظ بها لدى إدارة المنشأة لردها إلى أصحابها.

١٦. الإلتزام بأخلاقيات وآداب المهنة.

---

[١] ينظر: الأنصاري وآخر، ٢٠٠٢، ص٥٨.

(٢) حقوق النزيل والتزاماته :

يحق للنزيل وفقاً للقواعد والأساسيات الصادرة من الجمعية الدولية للفنادق في تنظيم العلاقة بين مديري الفنادق والنزلاء ما يأتي[١]:

١. يشغل المكان المحجوز له، ويستمتع به طوال فترة الإقامة المتفق عليها.

٢. الإستفادة من الخدمات العادية بالفندق، أي إستخدام الغرف والأماكن العامة بالفندق بما لا يخالف الأنظمة والقوانين والآداب العامة.

(٣) واجبات النزيل :

يجب على نزلاء وزبائن المؤسسات الفندقية التقيّد بالالتزامات الآتية:

١. العناية بسلامة الغرفة المنتفع بها وبمحتوياتها من التجهيزات من ضرر الإتلاف أو الإنتقاص.

٢. عدم جواز طهي أو تجهيز أو إحضار المأكولات والمشروبات في غرفة الإقامة ما لم يسمح نظام الفندق بذلك.

٣. إخلاء الغرفة المشغولة من النزيل نهاية المدّة المتفق عليها ما لم يخطر إدارة المنشأة بتمديد مدة الإقامة حسب مواعيد الإخلاء المعلنة رسمياً وبشكل مسبق من إدارة المنشأة.

٤. يلتزم الضيف بترك غرفته قبل الساعة ١٢ ظهراً أو أن يحجز ليوم جديد. أما إذا أراد أن يمدّد إقامته فيحجز له حتى الساعة ٦ مساء بحيث يدفع نصف أجرة يوم كامل.

---

[١] ينظر: عبد العزيز، ماهر، ٢٠١٠، ص٦٩.

٥. دفع ما يستحق على النزيل لإدارة المنشأة مقابل إيجار الغرفة عن مدة الإقامة وثمن وجبات الطعام والشراب والخدمات المقدمة حسب الإتفاق بين الطرفين أو قائمة الأسعار الرسمية. ويحق لإدارة الفندق إحتجاز أمتعة النزيل وممتلكاته ...الخ إذا لم يسدد الفاتورة.

٦. لا يسمح للنزلاء بإحضار حيوانات الى الفندق دون موافقة مسبقة من الفندق.

٧. لإدارة الفندق الحق في وقف أو خفض أي ضوضاء يحدثها النزلاء والتي تسبب إزعاجاً ومضايقة للنزلاء الآخرين.

٨. يحق لإدارة الفندق إنهاء العقود فوراً مع النزيل في حالة الخروج عن السلوك اللائق، إخلال النزيل بالشروط المتفق عليها، إرتكاب جنحة، أو إصابة النزيل بمرض معدي يتسبب عنه خسائر على عائد الفندق[١].

٩. يجوز لإدارة الفندق رفض إيواء النزيل إذا كان مريضاً بمرض معد يخشى أن ينتقل منه الى باقي النزلاء نتيجة المخالطة، أو إذا كانت حالته متدهورة تستدعي رعاية خاصة غير متوافرة بطبيعتها في الفندق.

١٠. رفض إيواء النزيل إذا كان مشبوهاً أو اشتهر بسوء سمعته.

١١. رفض ادارة الفندق إيواء النزيل إذا تبيّن له أنه قد يتستر وراء إقامته بالفندق لتدبير جريمة من الجرائم، أو اتخذ محل الإيواء مكاناً لعقد اجتماعات أو لقاءات تحظرها القوانين[٢].

---

[١] ينظر: عبد العزيز، ٢٠١٠، ص٦٩ – ٧٠.

[٢] ينظر: صالح، ٢٠٠٧، ص١٧٥ – ١٧٦.

ثانياً : القواعد العامة للعقود الفندقية :

يخضع عقد الإيواء لقواعد عامة منها:

١. كل عقد يجب أن يكون مسبوقاً بطلب الحجز لغرف الإقامة في الفندق سواءً كان بواسطة الوكالات أو الشركات السياحية أو الجهات الإعتبارية أو مباشرة من ذات شخص السياح أو الزبائن عن طريق الحضور الشخصي بكافة طرق الإثبات أو الاتصالات التقنية ويعتبر الحجز مؤكد في حالة الرد الإيجابي من الفندق.

٢. يعد مستند الحجز المبرم من إدارة الفندق لطالب الحجز بمثابة عقد إيجار وإقامة بما يتضمنه من خدمات ملزم لطرفيه ما لم يتنازل أحدهما بمحض إرادته للآخر عنه كلياً أو جزئياً.

٣. تقيّد إدارة الفندق جميع طلبات الحجز لغرف الفندق في سجل مخصص ومعتمد لقيد الحركة السياحية في المنشأة وتدوّن فيه جميع المعلومات الضرورية عن طالب الحجز من حيث: تأريخ الطلب، نوعية الغرفة مفردة أم مزدوجة أو جناح، إسم الزبون ولقبه، محل الإقامة، تاريخ بدء شغل الغرفة، التاريخ المبدئي للمغادرة، عدد ليالي المبيت والخدمات المطلوبة وطريقة السداد.

٤. لا يجوز للفندق أن تربط خدمة المبيت بأي شرط لاستهلاك الخدمات أو تناول الوجبات أو المشروبات ما لم يكن ذلك بموافقة ورغبة النزيل.

٥. لا يجوز التنازل عن الحجز لشخص آخر إلا بموافقة من إدارة الفندق.

٦. في حالة رغبة الحاجز (الضيف) إلغاء حجزه أو تعديله يجب عليه إخطار إدارة الفندق قبل موعد بدأ سريان الحجز بمهلة كافية يتفق عليها الطرفان، وعكس ذلك يتحمل الطرف الحاجز التعويض المترتب عن الإلغاء أو التعديل بحسب الاتفاق المسبق.

٧. للفندق حق مطالبة النزلاء بالمبالغ المستحقة عليهم مقابل الإقامة وتقديم الخدمات حسب الإتفاق بين الطرفين نقداً أو بالآجل (مقدماً أو يومياً أو نهاية المدة).

ثالثاً: مميزات عقد الإقامة :

يتميّز عقد الإقامة (الإيواء) بما يأتي[١]:

١. عقد ملزم للطرفين: ملزم على الفندق تقديم خدمات المأوى والمأكل والمشرب الى النزيل، وفي مقابل ذلك يلزم النزيل دفع القيمة المادية لما استفاد به من خدمات.

٢. عقد معاوضة: إن كل طرف من أطراف العقد يأخذ مقابلاً لما يعطيه، فالفندق يأخذ المقابل المادي لما قدّمه من خدمات، والنزيل يستفيد من الخدمات مقابل ما دفعه من مقابل مادي.

---

[١] ينظر: السيد، ٢٠٠٧، ص١٦٤ – ١٦٧.

٣. عقد إذعان : يعني أن أحد الطرفين يقبل التعاقد بالشروط التي تعقد عليه وليس له حق في مناقشة هذه الشروط، مثل العقود مع شركات الكهرباء والماء والتلفونات وغيرها.

٤. عقد مختلط: هو مزيج من مجموعة عقود مثل عقد الإيجار بالنسبة للسكن، وعقد البيع بالنسبة للأغذية والمشروبات، وعقد مقاولة بالنسبة للخدمة، وهكذا.

٥. عقد غير مسمى: هو عقد لم يضع لها المشرّع تسمية محدّدة، مثل عقود الإعلان، العقد بين الناشر والمؤلف، والعقد بين الفندق والنزيل. أي إن عقد إيواء النزيل في الفندق من العقود غير المسماة التي لم يخصها القانون بتنظيم معين فتخضع في تكوينها وفي آثارها للقواعد العامة التي تنظم جميع العقود.

٦. عقد رضائي: يكفي إنعقاده مجرد تراضي الطرفين دون ضرورة توافر شرط آخر، فينعقد عقد الإقامة (الإيواء) بمجرد تراضي الفندق والنزيل، دون الحاجة لاشتراط شرط معين.

٧. عقد محدد: أي يعرف أطرافه مسبقاً مقدار ما سيأخذه ومقدار ما سيعطيه، إذ يقر النزيل بمدة إقامته وهو على علم تام بتكلفة هذه الإقامة، وبمجرد إنتهاء المدة ينتهي التعاقد بين الطرفين.

٨. عقد تجاري بالنسبة للفندق ومدني بالنسبة للنزيل: يتمثل العقد التجاري بحصول توقيع النزيل على إستمارة الإقامة بمجرد وصوله، وهو ما يعدّ دليل يلجأ إليه الفندق لإثبات العقد في مواجهة النزيل. ويعدّ العقد مدنياً لأن القانون المدني يهتم بروابط الأحوال الشخصية، فضلاً عن كل ما يتصل بالروابط المالية بين الشخص وغيره.

رابعاً : المدونة العالمية لاخلاقيات السياحة (GCET) :

تنص المدونة العالمية لأخلاقيات السياحة المعتمدة من المنظمة السياحية العالمية في ١٩٩٩/١٠/٣٠ على ما يلي :

المادة الأولى : تتناول هذه الماده تفهم وترويج الأخلاقيات السياحيه كاحترام المعتقدات الدينيه والتقاليد والعادات. ويطلب من أجل ذلك من الإدارة العامة العمل على حماية السياح أو الزائرين وفي المقابل يطلب من السياح التزود بالمعلومات الضرورية المتعلقة بخصوصية البلد المضيف.

المادة الثانية : تتناول ميزة السياحة كونها وسيلة للإطلاع على تنوع الحضارات واختلافها وبالتالي يجب إحترام المساوات بين الرجل والمرأة وكافة الحقوق الإنسانية.

المادة الثالثة : تناول السياحة كعنصر للتنمية المستدامة وبالتالي يجب على المساهمين في القطاع السياحي الحفاظ على الثروة البيئية والموارد النادرة والحد من النشاطات التي تمارس في الأماكن الحسّاسة كالمحميات مثلاً.

المادة الرابعة : تهتم بالتراث الثقافي والتاريخي والسياسات المتبعة التي يجب أن تهدف الى المحافظة عليه. وتنص على وجوب إستخدام العائدات المالية المتاتية من هذه الأماكن للمحافظة عليها وتجميلها.

المادة الخامسة : تركز هذه المادة على أهمية السياحة في رفع المستوى المعيشي في البلد المضيف وخلق فرص للعمل ويجب بالتالي إعطاء فرص متكافئة لليد العاملة التي تملك الخبرة.

المادة السادسة : تتناول واجب المساهمين في قطاع السياحة في تزويد السياح بالمعلومات الضرورية عن البلد المضيف والخدمات المتوفرة وأسعار هذه الخدمات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتوفير الأمن ومساعدة السياح الذين يواجهون مشاكل من جراء إفلاس الشركة المنظمة للرحلة كما تناولت هذه المادة واجب الحكومات في إعلام الزائرين والمقيمين في حالة وجود أزمة، عن صعوبة الوضع والأخطار التي يمكن أن تواجه الزائر وذلك عبر الصحافة السياحية المتخصصة وكافة وسائل الإعلام الأخرى.

المادة السابعة : تنص على حق السياحة كحق عالمي لأنه تعبير آخر عن حق الإنسان بالراحة والإستجمام وبالتالي على الإدارة العامة تأمين التسهيلات اللازمة لإمكانية التمتع بهذا الحق.

المادة الثامنة : تنص على حق السائح بالتنقل داخل البلاد والى بلد آخر (المنصوص عليه في الإعلان العالمي في حقوق الانسان) ولأجل ذلك يجب أن يحظى السائح بالتسهيلات الممكنة من الإدارات الرسمية للتمتع بهذا الحق وتسهيل المعاملات للحصول على هذه التاشيرة.

المادة التاسعة : تهتم بحقوق العمال والمستثمرين في القطاع السياحي التي يجب أن تراعا في البلد الأم والبلد المضيف. وتتناول حق العاملين في الحصول على التدريب اللازم والرعاية الإجتماعية والحدّ من موسمية الوظائف والعمل على تبادل الخبرات وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في القطاع السياحي وتشجيع هذه المؤسسات على إعادة إستثمار الأموال في بلد المنشأ للمساهمة في إنماء إقتصاد هذا البلد.

المادة العاشرة : تتعلق بتطبيق مبادئ المدونة العالمية لأخلاقيات السياحة GCET من قبل المساهمين في القطاع السياحي والعمل على تذليل العقبات التي تعترض هذا التطبيق والتنسيق مع اللجنة العالمية المتخصصة في هذا الشأن WORLD COMMITTEE ON TOURISM ETHICS.

خامساً : قوانين فندقية :

تحاول كل دولة إصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العمل الفندقي في بلدها، إذ لا يمكن أن تعمل الدولة على توسيع الأنشطة السياحية من دون تقنين هذه الأنشطة وتنظيمها. والقوانين التي تصدرها الدولة، غالباً ما تنطوي تحت محورين أساسيين هما:

١. قوانين تنظيم السوق السياحي: يمكن تنظيم العمل الفندقي من خلال هذه التشريعات ضمن سوق المنافسة العالمية، ويأتي ذلك عن طريق تحديد أسعار الغرف الفندقية والأجنحة الفندقية والشقق المفروشة وفقاً لدرجة التصنيف الفندقي.

٢. قوانين حماية الضيوف (السياح): وضع التشريعات التي تحفظ حقوق السياح والضيوف في المؤسسات الفندقية، وحمايتهم من الإستغلال، ومن الإستثمار السلبي لتوافد السياح على البلد، ما يؤدي الى نفور السياح وعدم العودة على تكرار الرحلة للبلد المعني.

وقد تسنّ بعض تلك القوانين من قبل إدارة الفندق، بما يسهم في تحديد أنظمة التعامل بين الإدارة الفندقية والعاملين والموظفين مع الضيوف، وبما ينسجم بحفظ حقوق الطرفين.

كما أن الأجهزة الرسمية لبعض الدول التي تشهد حشوداً مليونية لمهرجانات أو كرنفالات شعبية، أو بلدان السياحة الدينية، تعلن عن ضوابط وتعليمات خاصة في تنظيم آلية إيواء الضيوف في المؤسسات الفندقية في تلك المناسبات، ويرجع السبب في ذلك الى دعم أمني تقدّمه الإدارة الفندقية الى تلك الأجهزة المختصة في حماية الوافدين.

مصادر الفصل الثاني عشر

الأنصاري، عوّاد، آسيا محمد إمام، إبراهيم خالد، إدارة المنشآت السياحية، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٢.
السيد، هالة حسن، مبادئ صناعة الضيافة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
صالح، غادة، اقتصاديات السياحة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
عبد العزيز، ماهر، علم ادارة الفنادق، ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠.

أسئلة الفصل الثاني عشر

س ١ – بيّن حقوق النزيل والتزاماته.

س ٢ – يتعين على مديري المنشآت السياحية الفندقية في علاقاتهم بالنزلاء والمتردّدين على منشآتهم حال الإستقبال وأثناء الإقامة وأثناء تقديم الخدمات، التقيّد بالإلتزامات، وضّح تلك الإلتزامات.

س ٣ – إذكر مميزات عقد الإقامة.

س ٤ – تنص المدونة العالمية لأخلاقيات السياحة المعتمدة من المنظمة السياحية العالمية على العديد من المواد، إذكر خمساً منها.

13

الفصل الثالث عشر

معايير كفاءة الأداء الفندقي

Hotel performance efficiency standards

أولاً : كفاءة الأداء

ثانياً : مفهوم المعيار

ثالثاً : مجالات استخدام المعايير

رابعاً : معايير الأداء

الفصل الثالث عشر

معايير كفاءة أداء المؤسسات الفندقية

Hotel performance efficiency standards

إذا كانت المؤسسة تركز على الأرباح أو المبيعات أو إرضاء الزبون أو أي معيار آخر، فإنّ النتيجة الأخيرة هي الغاية الكلية، لذلك نجد أن كلّ شخص في أية مؤسسة يواجه بعض المعايير المحددة التي يجب عليه تحقيقها إما بشكل فردي أو كعضو في مجموعة أو لصالح أحد الأقسام، ولغرض قياس الأداء الذي حققته المؤسسة، أو أداء الوحدة الاقتصادية أو أداء الأفراد، لابدّ من توفر مجموعة من المعايير. ولذلك إهتمّت الدراسات بتحليل هذه المعايير وتصنيفها وتطبيقاتها العملية، ودراسة قوتها القياسية، ومعرفة مدى قدرتها في تحديد مستويات الإنجاز للوحدات الاقتصادية، ومعنى ذلك قدرتها على تحديد الإنحرافات وتسخير الجهود لتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

أولاً : كفاءة الأداء Efficiency of Performance :

- **مفهوم الكفاءة** Concept of Efficiency :

يقصد بالكفاءة Efficiency : هي المهارة والصفة الشخصية أو الدافع الظاهر بسلوك متنوع يسهم بإبراز أداء العمل[1]. أو هي التمتع

[1] Cernusca, No year, page3.

بقدر كافٍ من المعرفة والمهارة لإنجاز مهمة بطريقة مرنة ومحكمة[١].
ويمكن أن نستخلص من تعاريف الكفاءة النقاط التالية:

١. إن الكفاءة معرفة ومهارة.
٢. صفة ملازمة للشخصية.
٣. سلوك متنوع لدافع يسهم في إبراز العمل، بطريقة مرنة ومحكمة.

- **مفهوم الأداء** Concept of performance :

يعرّف الأداء The performance بأنه: الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة[٢]. وبمعنى آخر: هو تقييم للنتائج المنجزة للعاملين. وكذلك هو المخرجات التي يسعى النظام الاداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة[٣]. ويمكن أن نستخلص من مفهوم الأداء النقاط الآتية:

١. يمثل الأداء فعالية الأفراد أو الجماعات في المؤسسة.
٢. الأداء لإنجاز هدف محدد أو أهداف المؤسسة.
٣. يمكن عن طريق الأداء تقييم النتائج المنجزة للعاملين.
٤. هو المخرجات التي يسعى النظام الإداري للوصول الى الأهداف.
٥. درجة تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

---

(١) الكثيري، ٢٠٠٦, ص ٢١٠.
(٢) بربر، ٢٠٠٨، ص١٧٢.
(٣) الحميري وآخر، ٢٠١١، ص٢٠٨.

ثانياً : مفهوم المعيار Concept of Standard :

يعدّ المعيار الحكم على الأداء أو الإنجاز أو النتائج، فهو وسيلة القياس المستعملة كالنسب مثلاً ويعرّف المعيار بأنه: مستوى الأداء المستهدف الذي يقاس به الأداء الفعلي[١]. وكأسس وقواعد، يمكن عن طريقها قياس خدمات معينة وتقييمها لتحقيق أهداف معينة، عُرّف المعيار بأنه مجموعة الإجراءات التي تتضمن تحديد ما يتم قياسه وتعريفه وترجمته إلى معلومات تفصيلية يسهل وصفها كمستوى مقبول من الدقة[٢]. فالمعايير إذاً؛ ما هي إلا موازين معينة لتقييم الأداء[٣].

أما معايير تقييم الأداء فتعرّف بأنها: مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها.

ثالثاً : مجالات إستخدام المعايير Use of Standards :

تختلف المهام والأعمال التي تؤديها المؤسسة، ونتيجة لذلك تختلف المعايير التي تستخدمها في العملية التقييمية لأدائها، تبعاً لتلك المهام والأعمال والأنشطة التي تؤديها.

ومن المجالات التي تستخدم فيها معايير الأداء لمعرفة ما يلي:

---

[١] رشيد وآخر، ٢٠٠٨، ص٣٩٧.

[٢] ججاوي، ٢٠٠١، ص١٥٩.

[٣] بربر، ٢٠٠٨، ص٣٣٢.

١. التكاليف: تعد التكاليف عنصراً مهما من عناصر مجالات إستخدام المعايير وذلك لقياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخططة، أو بالتكاليف المعيارية أو بالتكاليف للسنوات السابقة، أو بمثيلاتها في المؤسسات المشابهة المحلية والإقليمية.

٢. الإنتاج: تستخدم المعايير لقياس كمية الإنتاج، مقارنة بكلفة عوامل الإنتاج سواء كانت مجتمعة أو بواحدة منها على إنفراد، كما يقارن الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط.

٣. المركز المالي للمؤسسة: تعدّ المعايير وسيلة للكشف عن الوضع المالي للمؤسسة، إذ تبيّن كفاءتها في إستخدام رأس المال والموجودات الثابتة والموجودات المتداولة ونسبة السيولة، ومدى الإستفادة من التسهيلات الإئتمانية والقروض التي تحصل عليها المؤسسة، ومعدل كلفة التمويل وتحليل الأرباح وطريقة توزيعها، والإحتياطات التي بنتها الوحدة لمواجهة حالات الطوارئ، والظروف غير الإعتيادية و...الخ.

٤. الموازنات التخطيطية: توفر معايير الأداء مؤشرات مهمة، تساعد على وضع الموازنة التخطيطية للمؤسسة، إذ يكون باستطاعتها رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والأجرية والسعرية والتسويقية والمخزنية ... الخ.

٥. الإدارة: تكشف معايير الأداء عن مدى كفاءة الإدارة للمؤسسة في أداء مسؤولياتها، كنجاحها في تنفيذ موازنتها التخطيطية، وحسن إدارة الأموال المستثمرة فيها بشكل كفء ومجدي.

٦. الربحية الإجتماعية (الوطنية): الوقوف على الأهداف الإجتماعية، والتي تسمى بالربحية الإجتماعية؛ كتحسين البيئة أو تجهيز سلع أساسية للمستهلك، أو توفير عملات أجنبية للمساهمة في تدعيم ميزان المدفوعات، أو تطوير البنية الاقتصادية والمعاشية في منطقة إقليمية معينة من الدولة، أو المساهمة في رفع المستوى الصحي أو الثقافي أو الحضاري للإنسان في البلاد ...الخ[١].

٧. القوى العاملة: عملية فحص وتمحيص للموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية من حيث النوع والكم، ولابدّ من إستخدامها حسب المنافع الاقتصادية، وليس بدافع إمتصاص الفائض من الأيدي العاملة، أو لتخفيض البطالة، ومقارنة تكاليفها، وفق مبدأ الربحية المتحققة وزمن التحقق لتلافي أثر التضخم والآفات الاقتصادية الأخرى[٢]، فتستخدم المعايير للتعرف على إنتاجية العامل الواحد، أو إنتاجية الأجر، وكيفية نمو الإنتاجية وفق إستراتيجية محددة، فضلاً عن حساب تأثير الإصابات والإجازات والغيابات والإنقطاعات والنزاعات العمّالية على الإنتاجية المذكورة.

٨. دراسة الجدوى الاقتصادية: للوصول إلى قرارات إستثمارية ناجحة بتوفير مستوى معين من الأمان للرساميل المراد إستثمارها من جهة، مقابل الحصول على عائد مناسب من جهة أخرى[٣]. فيوظف المعنيون النتائج التي تقدّمها

---

[١] ينظر: الكرخي، ٢٠٠١، ص٨١ – ٨٣.

[٢] ينظر: آل آدم وآخر، ٢٠٠٥، ص١٩٥.

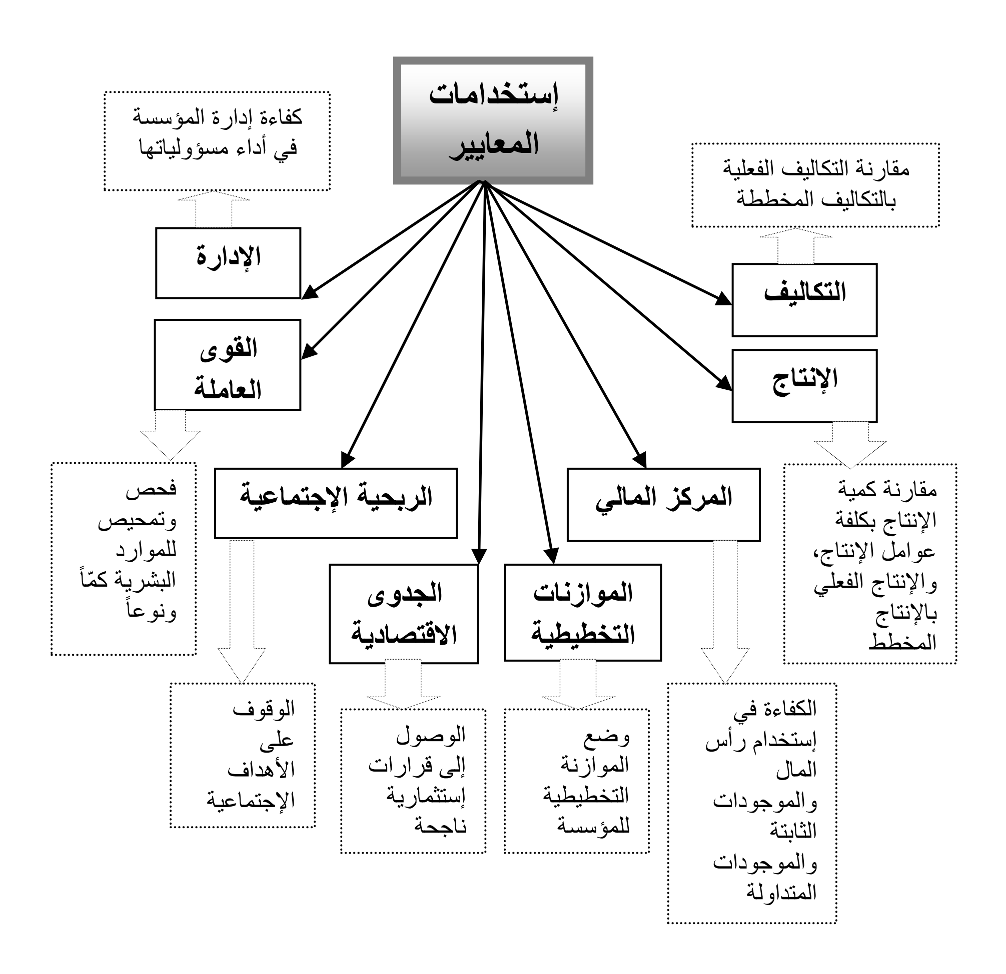
[٣] ينظر: ذياب، ٢٠٠٩، ص٢٤.

المعايير، في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع الجديدة، أو توظف في الخطط الاستراتيجية التوسعية المستقبلية والحالية للمشاريع القائمة.

إن بعض معايير الجدوى الاقتصادية، أو الكثير منها، يمكن إستخدامه في تقييم الأداء، فهذه المعايير تستخدم قبل الشروع بالمشروع أو بعده. فمثلاً من ناحية قبل الشروع تحسب الإيرادات المتوقعة المستقبلية، ومن ناحية بعد الشروع بحساب الإيرادات الفعلية، بل يحبّذ أن يقارن بين دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الذي أعدت له سابقاً وما حققته، فمعدل عائد الإستثمار تم حسابه في الجدوى الاقتصادية سابقاً وتم حسابه في تقييم الأداء لاحقاً لمعرفة الإنحراف. ويوضح الشكل رقم (١٥) مجالات استخدام المعايير.

الشكل (١٥)

مجالات استخدام المعايير



رابعاً : معايير الأداء Performance standards :

تعد معايير الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المؤسسة الفندقية مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي لها، ومن خلالها يتم التعرف على مدى قدرة المؤسسة الفندقية في تحقيق أهدافها المحددة في إطار إستراتيجيتها. ويتم قياس وتحديد

معايير الأداء وفقاً لمعايير تحدّدها مهام ونشاطات المؤسسة الفندقية. وأن هذه المعايير تمثل عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد الأداء ومدى نجاح المؤسسة الفندقية، وهي تعدّ اليوم مؤشراً لتقييم التقدم المتحقق بإتجاه أهداف يمكن قياسها.

وتمتلك المؤسسات الفندقية خصوصية في المعايير والمؤشرات التي تستخدم في عملية تقييم أدائها، إذ إنّها تنطلق من خصائصها المتعددة التي تتسم بها. فالإستثمار في المؤسسات الفندقية مثلاً يتميز بكثافة رأس المال قياساً مع الإستثمار في المجالات الاقتصادية الأخرى. ومن هنا قمنا بإسقاط المعايير والمؤشرات على خصائص المؤسسات الفندقية لتكوّن خصوصية خاصة بها، فعملنا على شطر المعايير المستخدمة إلى موسم الذروة وموسم الكساد، ويرجع السبب في ذلك إلى:

١. إن من أولويات الإدارة الفندقية ومهامها الرئيسية هي الوقوف على المستوى التشغيلي للفندق فصلياً، ومقارنة المستوى التشغيلي الفصلي بما هو مخطط. وتعمل هذه المقارنة على توجيه الإدارة نحو اتخاذ القرارات التصحيحية السريعة أو وضع الاستراتيجية التشغيلية للفندق.

٢. إن من أهم المقارنات التي تقوم بها الإدارة الفندقية هو الوقوف على النسب الربحية المتحققة فعلاً وما هو مخطط، فالإيراد الفصلي للفندق يقارن بالإيراد السنوي وتبعاً لذلك يكون التأكد من سير الإيراد مع المخطط أو إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة أولاً بأول.

٣. المقارنة بين نتائج موسم الذروة للسنة الحالية مع السنة السابقة (أو السنوات السابقة)، والمقارنة بين نتائج موسم الكساد للسنة الحالية مع السنة السابقة (أو السنوات السابقة).

٤. التعرف على معدل النمو أو التطور للمؤسسة الفندقية وقدرتها على مواجهة الموسمية.

٥. المقارنة مع تجارب الدول الأخرى خصوصاً ذات الظروف المتشابهة.

ووفقاً لما تقدم عكس هذا المعيار بإستخدام (معامل التحويل) أثر الموسمية في المؤسسات الفندقية، وغالباً ما يكون :

- لسنة واحدة وليست لعدة سنوات أو لمدة كامل عمر المشروع.
- مقارنة ما بين تدفق وتدفق مثلاً.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيفية التفصيل بإستخدام معامل التحويل؟ والجواب هو إنّ :

الأرباح السنوية = أرباح موسم الذروة + أرباح موسم الكساد

= أرباح ٣ شهور + أرباح ٩ شهور [*]

وبإفتراض مواجهة المشروع الفندقي الموسم السائد على مدار عام، موسم الذروة، فكيف سيؤثر ذلك على المشروع؟ وأطلقنا عليه (دلالة موسم الذروة).

الأرباح بدلالة موسم الذروة = أرباح موسم الذروة + (أرباح موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة)

---

[*] المقصود هو افتراضي وليس حالة خاصة.

عدد أشهر الكساد

= أرباح موسم الذروة + { أرباح موسم الذروة × ـــــــــــــــــــــــ }

عدد أشهر الذروة

٩ شهور

= أرباح موسم الذروة المتحققة خلال + { أرباح موسم الذروة المتحققة خلال × ـــــــــ }

٣ شهور ٣ شهور ٣ شهور

وبإفتراض مواجهة المشروع الفندقي الموسم السائد على مدار عام موسم الكساد، فكيف سيؤثر ذلك على المشروع؟ وأطلقنا عليه (دلالة موسم الكساد).

الأرباح بدلالة موسم الكساد = أرباح موسم الكساد + (أرباح موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد)

عدد أشهر الذروة

= أرباح موسم الكساد + { أرباح موسم الكساد × ـــــــــــــــــــــــ }

عدد أشهر الكساد

٣ شهور

= أرباح موسم الكساد المتحققة خلال + { أرباح موسم الكساد المتحققة خلال × ـــــــــ }

٩ شهور ٩ شهور ٩ شهور

تأسيساً على ما تقدّم يمكننا تقسيم المعايير الخاصة بالمؤسسات الفندقية إلى:

١) معايير كفاءة رأس المال.

٢) معايير الربحية.

٣) معايير التكاليف.

٤) معايير ميزان المدفوعات.

٥) معيار القيمة المضافة.

٦) معايير الإيواء.

٧) معايير الأطعمة والمشروبات.

٨) معايير النزلاء.

٩) معايير السعر.

١٠) معايير الإنتاجية.

وسنتطرق بالأمثلة الى نماذج بسيطة لبعض المعايير التي ذكرناها سلفاً تصنيفها أو أنواعها.

(١) معايير كفاءة رأس المال :

أ. **معيار فترة الاسترداد :**

تستدل فترة الإسترداد على الفترة الزمنية اللازمة لإستعادة التكاليف الإستثمارية للمؤسسة الفندقية عن طريق التدفقات النقدية الجارية الصافية التي تحققها المؤسسة الفندقية. فعلى سبيل المثال : بلغ رأس المال المستثمر للمؤسسة الفندقية (س) ٥٤٠٠٠٠٠ $، وأن متوسط التدفق النقدي الجاري الصافي للمؤسسة مقداره (٩٠٠٠٠٠ $)، فكم فترة الإسترداد للمؤسسة؟ علماً أن متوسط التدفق

النقدي الجاري الصافي للمؤسسة في موسم الذروة ٤٠٠٠٠٠ $ ومتوسط التدفق النقدي الجاري الصافي للمؤسسة في موسم الكساد ٢٠٠٠٠٠ $.

الحل :

فترة الإسترداد = (رأس المال المستثمر) / (متوسط التدفق النقدي الجاري الصافي) = ٥٤٠٠٠٠٠ / ٩٠٠٠٠٠

= ٦ سنة

معنى ذلك أن المؤسسة الفندقية تحتاج الى ستة سنوات لتحقيق إسترداد رأس المال المستثمر. ولكن بتطبيق معياري دلالة موسم الذروة ودلالة موسم الكساد يتبين لنا ما يلي :

- **معيار فترة الاسترداد بدلالة موسم الذروة:** إذا افترضنا إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على فترة الإسترداد حسب المعادلة الآتية:

فترة الاسترداد بدلالة موسم الذروة = رأس المال المستثمر / (متوسط صافي التدفق النقدي في موسم الذروة + {متوسط صافي التدفق النقدي في موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة})

= ٥٤٠٠٠٠٠ / (٤٠٠٠٠٠ + {٤٠٠٠٠٠ × (٩÷٣)}) = ٥٤٠٠٠٠٠ / ١٦٠٠٠٠٠

= ٣,٣٧٥ (٣ سنوات و٣ شهر و٧ يوم و٥ ساعة)

وبمعنى أن المؤسسة الفندقية إذا واجهت موسم الذروة على مدار السنة، فإنها ستحتاج الى ثلاثة سنوات وثلاثة أشهر وسبعة أيام وخمسة ساعات لتحقيق إسترداد رأس المال المستثمر في المؤسسة الفندقية (س).

- **معيار فترة الاسترداد بدلالة موسم الكساد :** إذا إفترضنا إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على فترة الاسترداد حسب المعادلة الآتية:

فترة الاسترداد بدلالة موسم الكساد = رأس المال المستثمر / (متوسط صافي التدفق النقدي في موسم الكساد + {متوسط صافي التدفق النقدي في موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد})

= ٥٤٠٠٠٠٠ / (٢٠٠٠٠٠ + {٢٠٠٠٠٠ × (٩÷٣)}) = ٥٤٠٠٠٠٠ / ٢٦٦٠٠٠

= ٢٠,٣ (٢٠ سنة و٣ شهور)

وهذا يعني؛ أن المؤسسة الفندقية إذا واجهت موسم الكساد على مدار السنة، فإنها ستحتاج الى عشرين سنة وثلاثة أشهر لتحقيق إسترداد رأس المال المستثمر.

وبذلك يمكن لنا المقارنة لفترة الإسترداد للمؤسسة بستة سنوات، وبدلالة موسم الذروة ثلاثة سنوات وثلاثة أشهر وسبعة أيام وخمسة ساعات، وأما بدلالة موسم الكساد فتكون فترة الإسترداد عشرين سنة وثلاثة أشهر لتحقيق إسترداد رأس المال المستثمر. وللك إن معيار فترة الإسترداد، معياراً مشاعاً بين المستثمرين لسهولة فهمه واحتسابه، وخاصة في إتخاذ عدد كبير من القرارات الإستثمارية، فضلاً عن أنه يمكن أن يعطي تصوراً أولياً عن جدوى الإستثمار في المشروع أو المشاريع التي هي موضع التقييم، شريطة أن يستتبع الأمر تقييماً لاحقاً إستناداً الى معايير التقييم الأكثر شمولية وعلمية.

ومن هنا؛ ففي حالة المفاضلة بين أكثر من مشروع، أو الحاجة الى الترتيب بحسب أفضليتها، فإن الأفضلية تعطى للمشروع الذي يتميّز بفترة الإسترداد الأقصر.

ب. **معيار العائد على رأس المال المستثمر :**

- **معيار العائد الإجمالي :** هو مجموع الربح لموسمي الذروة والكساد :

  العائد الإجمالي = الربح في موسم الذروة + الربح في موسم الكساد

- **معيار العائد بدلالة موسم الذروة :** بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة التالية :

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{صافي الربح السنوي موسم الذروة} + \left\{\text{صافي الربح السنوي موسم الذروة} \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة}\right\}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠$$

وبتطبيق المثال السابق:

$$= \frac{٤٠٠٠٠٠ + \{٤٠٠٠٠٠ \times (٩ \div ٣)\}}{٥٤٠٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٢٩,٦٣ \%$$

– **معيار العائد بدلالة موسم الكساد** : بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار بدلالة موسم الكساد} = \frac{\text{صافي الربح السنوي موسم الكساد} + \left\{\text{صافي الربح السنوي موسم الكساد} \times \text{معامل التحويل من الذروة إلى الكساد}\right\}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠$$

وبتطبيق المثال السابق، إذا كان الربح الصافي في موسم الذروة ٢٠٠٠٠٠ $، وفي موسم الكساد ٤٠٠٠٠٠ $:

$$= \frac{٢٠٠٠٠٠ + \{٢٠٠٠٠٠ \times (٣ \div ٩)\}}{٥٤٠٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤,٩٢ \%$$

وهنا تكون مقارنة النتائج المتحصلة مع سعر الفائدة السائدة في السوق، فإذا كان سعر الفائدة السائدة في السوق بنسبة ٨%، فمعنى ذلك إن المشروع في المثال السابق للمؤسسة الفندقية (س) يكون نسبة العائد على الإستثمار العام حسب ما يأتي :

$$\text{نسبة العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح السنوي}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠ = \frac{٦٠٠٠٠٠}{٥٤٠٠٠٠٠} \times ١٠٠$$

= ١١,١١ %

وهنا الخيار والتفضيل للمستثمر في اتخاذ قرار الإستثمار. ونجد أن نسبة العائد على الإستثمار بدلالة موسم الذروة ٢٩,٦٣ % أي ما تجعل المستثمر لاهثاً للولوج في المشروع الإستثماري أي أن المشروع مقبول إقتصادياً، بينما يختلف الحال بدلالة موسم الكساد، فنسبة العائد على الإستثمار بدلالة موسم الكساد ٤,٩٢% فيعدّ المشروع غير مقبولاً إقتصادياً مقارنة بنسبة سعر الفائدة السائدة في السوق.

ت. **معيار معدل دوران رأس المال :**

معيار المبيعات الإجمالية : مجموع مبيعات موسمي الذروة والكساد :

المبيعات الإجمالية = مبيعات موسم الذروة + مبيعات موسم الكساد

- **معيار معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الذروة :** بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الذروة = (مبيعات موسم الذروة + { مبيعات موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة }) / رأس المال المستثمر

- **معيار معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الكساد :** بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الكساد = (مبيعات موسم الكساد + { مبيعات موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد }) / رأس المال المستثمر

<u>تمرين</u> :

لو إفترضنا أن مبيعات المؤسسة الفندقية (ص) في موسم الذروة ٨٠٠٠٠٠$ ومبيعاتها في موسم الكساد سجلت ٣٠٠٠٠٠$ فكم معدل دوران رأس المال بدلالة الموسمين إذا علمت أن رأس المال المستثمر ٥٤٠٠٠٠ $ ؟

الحل :

$$\text{معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{مبيعات موسم الذروة} + \{\text{مبيعات موسم الذروة} \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة}\}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

$$= \frac{800000 + \{800000 \times (9 \div 3)\}}{5400000} = 0.6$$

$$\text{معدل دوران رأس المال بدلالة موسم الكساد} = \frac{\text{مبيعات موسم الكساد} + \{\text{مبيعات موسم الكساد} \times \text{معامل التحويل من الذروة إلى الكساد}\}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

$$= \frac{300000 + \{300000 \times (3 \div 9)\}}{5400000} = 0.07$$

(٢) معايير الإيواء :

أ. **معيار نسبة إشغال غرف الفندق :** يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المشغولة إلى عدد الغرف الصالحة للإيجار. وتحسب هذه المعادلة كما يلي:

$$\text{نسبة إشغال غرف الفندق} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف الصالحة للإيجار}} \times ١٠٠$$

عدد الغرف المشغولة الإجمالية : يشير إلى مجموع عدد الغرف المشغولة في موسمي الذروة والكساد.

عدد الغرف المشغولة الإجمالية = عدد الغرف المشغولة في موسم الذروة + عدد الغرف المشغولة في موسم الكساد

- **معيار نسبة إشغال غرف الفندق بدلالة موسم الذروة :**

بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة إشغال غرف الفندق بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة في موسم الذروة} + \left\{ \text{عدد الغرف المشغولة في موسم الذروة} \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة} \right\}}{\text{عدد الغرف الصالحة للإيجار}} \times ١٠٠$$

- **معيار نسبة إشغال غرف الفندق بدلالة موسم الكساد :**

بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة التالية :

$$\text{نسبة إشغال غرف الفندق بدلالة موسم الكساد} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة في موسم الكساد} + \left\{ \text{عدد الغرف المشغولة في موسم الكساد} \times \text{معامل التحويل من الذروة إلى الكساد} \right\}}{\text{عدد الغرف الصالحة للإيجار}} \times ١٠٠$$

ب. **معيار نسبة إشغال الأسرّة :** يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الأسرّة المشغولة إلى عدد الأسرّة الصالحة للإيجار. وتحسب هذه المعادلة كما يأتي :

$$\text{نسبة إشغال الأسرّة} = \frac{\text{عدد الأسرّة المشغولة}}{\text{عدد الأسرّة الصالحة للإيجار}} \times ١٠٠$$

- **معيار نسبة إشغال الأسرّة بدلالة موسم الذروة :** بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة إشغال الأسرّة الفندق بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{عدد الأسرّة المشغولة في موسم الذروة} + \left\{ \text{عدد الأسرّة المشغولة في موسم الذروة} \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة} \right\}}{\text{عدد الأسرّة الصالحة للإيجار}} \times ١٠٠$$

- **معيار نسبة إشغال الأسرّة بدلالة موسم الكساد** : بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة إشغال الأسرّة الفندق بدلالة موسم الكساد} = \frac{\text{عدد الأسرّة المشغولة في موسم الكساد} + \left\{ \text{عدد الأسرّة المشغولة في موسم الكساد} \times \text{معامل التحويل من الذروة إلى الكساد} \right\}}{\text{عدد الأسرّة الصالحة للإيجار}} \times 100$$

ت. **معيار نسبة إشغال الغرف المزدوجة** : يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المزدوجة المشغولة إلى عدد الغرف المزدوجة المتوفرة الصالحة للإيجار. وتحسب هذه المعادلة كما يأتي :

$$\text{نسبة إشغال الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار} = \frac{\text{عدد الغرف المزدوجة المشغولة}}{\text{عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار}} \times 100$$

معيار عدد الغرف المزدوجة المشغولة الإجمالية : تشير إلى مجموع عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسمي الذروة والكساد :

عدد الغرف المزدوجة المشغولة الإجمالية = عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الذروة + عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الكساد

- **معيار نسبة إشغال الغرف المزدوجة بدلالة موسم الذروة :**

بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

نسبة إشغال الغرف المزدوجة بدلالة موسم الذروة = [عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الذروة + {عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة}] ÷ عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار × ١٠٠

- **معيار نسبة إشغال الغرف المزدوجة بدلالة موسم الكساد :**

بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

نسبة إشغال الغرف المزدوجة بدلالة موسم الكساد = [عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الكساد + {عدد الغرف المزدوجة المشغولة في موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الكساد}] ÷ عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار × ١٠٠

ث. **معيار نسبة كفاءة التشغيل** : يشير هذا المعيار إلى إيراد الغرف الفعلي إلى إيراد الغرف المتوقع. و يحسب حسب المعادلة الآتية:

نسبة كفاءة التشغيل = إيراد الغرف الفعلي ÷ إيراد الغرف المتوقع × ١٠٠

معيار إيراد الغرف الفعلي الإجمالي : يشيرإلى مجموع إيراد الغرف لموسمي الذروة والكساد :

إيراد الغرف الفعلي الإجمالي = إيراد الغرف الفعلي في موسم الذروة + إيراد الغرف الفعلي في موسم الكساد

معيار إيراد الغرف المتوقع الإجمالي : يشير إلى مجموع إيراد الغرف المتوقع لموسم الذروة والكساد:

إيراد الغرف المتوقع الإجمالي = إيراد الغرف المتوقع في موسم الذروة + إيراد الغرف المتوقع في موسم الكساد

- **معيار نسبة كفاءة التشغيل بدلالة موسم الذروة :** إذا افترضنا إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة كفاءة التشغيل بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{إيراد الغرف الفعلي في موسم الذروة} + \left\{\left(\text{إيراد الغرف الفعلي في موسم الذروة}\right) \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة}\right\}}{\text{إيراد الغرف المتوقع}} \times ١٠٠$$

- **نسبة كفاءة التشغيل بدلالة موسم الكساد :** إذا افترضنا إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية:

نسبة كفاءة التشغيل بدلالة موسم الكساد = [إيراد الغرف الفعلي في موسم الكساد + { إيراد الغرف الفعلي في موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد }] / إيراد الغرف المتوقع × ١٠٠

(٣) معايير المطعم والأطعمة والمشروبات :

أ. **معيار نسبة إشغال المطعم :** يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الوجبات التي يقدمها المطعم إلى عدد المقاعد المتاحة للمطعم. ومعادلته كما يأتي:

نسبة إشغال المطعم = عدد الوجبات المقدمة بالمطعم / عدد المقاعد × ١٠٠

معيار عدد الوجبات المقدمة بالمطعم السنوية : تشير إلى عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسمي الذروة والكساد :

عدد الوجبات المقدمة بالمطعم سنوياً = عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الذروة + عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الكساد

- **معيار نسبة إشغال المطعم بدلالة موسم الذروة :** إذا افترضنا إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية:

عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الذروة + { عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة }

نسبة إشغال المطعم بدلالة موسم الذروة = ―――――――――――――――――――――― × ١٠٠

عدد المقاعد

- **معيار نسبة إشغال المطعم بدلالة موسم الكساد** : إذا افترضنا إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الكساد + { عدد الوجبات المقدمة بالمطعم في موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد }

نسبة إشغال المطعم بدلالة موسم الكساد = ―――――――――――――――――――――― × ١٠٠

عدد المقاعد

(٤)معايير النزلاء :

معيار متوسط إنفاق الضيف : يشير هذا المعيار إلى نسبة إيرادت الفندق الكلية من جميع الخدمات التي يقدمها الفندق إلى عدد النزلاء. وحسب المعادلة الآتية:

إيرادت الفندق من جميع الخدمات

متوسط إنفاق الضيف = ――――――――――――

عدد النزلاء

معيار إيرادت الفندق من جميع الخدمات السنوية : يشير إلى مجموع إيرادت الفندق من جميع الخدمات لموسمي الذروة والكساد :

إيرادت الفندق من جميع الخدمات السنوية = إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الذروة + إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الكساد

عدد النزلاء سنوياً = عدد النزلاء في موسم الذروة + عدد النزلاء في موسم الكساد

- **معيار متوسط إنفاق الضيف بدلالة موسم الذروة :** إذا افترضنا إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية:

$$\text{متوسط إنفاق الضيف بدلالة موسم الذروة} = \frac{\text{إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الذروة} + \left\{ \left(\text{إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الذروة} \right) \times \text{معامل التحويل من الكساد إلى الذروة} \right\}}{\text{عدد النزلاء السنوي}}$$

- **معيار متوسط إنفاق الضيف بدلالة موسم الكساد :** إذا افترضنا إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية:

إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الكساد + { إيرادت الفندق من جميع الخدمات في موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد }

متوسط إنفاق الضيف بدلالة موسم الكساد = ـــــــــــــــــــــــــــــــ

عدد النزلاء السنوي

(٥) معايير السعر :

معيار متوسط السعر اليومي للغرفة : يمثل إيراد الغرف الإجمالي إلى عدد الغرف المؤجرة، كما في المعادلة الآتية:

إيراد الغرف الإجمالي

متوسط السعر اليومي للغرفة = ـــــــــــــــــــــــ

عدد الغرف المؤجرة

معيار عدد الغرف الإجمالية المؤجرة : يشير إلى مجموع عدد الغرف الإجمالية المؤجرة في موسمي الذروة والكساد :

عدد الغرف الإجمالية المؤجرة = عدد الغرف المؤجرة في موسم الذروة + عدد الغرف المؤجرة في موسم الكساد

- **معيار متوسط السعر اليومي للغرفة بدلالة موسم الذروة :**

بافتراض إنّ موسم الذروة هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

متوسط السعر اليومي للغرفة بدلالة موسم الذروة = [إيراد الغرف في موسم الذروة + { إيراد الغرف في موسم الذروة × معامل التحويل من الكساد إلى الذروة }] ÷ عدد الغرف المؤجرة

- **معيار متوسط السعر اليومي للغرفة بدلالة موسم الكساد:**

بافتراض إنّ موسم الكساد هو الموسم السائد خلال مدة عام، فتأثير ذلك على المعيار حسب المعادلة الآتية :

متوسط السعر اليومي للغرفة بدلالة موسم الكساد = [إيراد الغرف في موسم الكساد + { إيراد الغرف في موسم الكساد × معامل التحويل من الذروة إلى الكساد }] ÷ عدد الغرف المؤجرة

مصادر الفصل الثالث عشر

1. Lucian Cernusca, and Cristina Dima, Competency and Human Resource Management, page 3, Aurel Vlaica Unversity, Romania, No year.

٢. آل آدم، اللوزي، يوحنا عبد، سليمان، دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٥.

٣. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات، ط١، دار المنهل اللبناني، بيروت، ٢٠٠٨.

٤. ججاوي، هيفاء أيوب، قواعد البيانات؛ المعايير والتقويم، ط١، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ٢٠٠١.

٥. الحميري، المومني، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق – أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١١.

٦. ذياب، محمد، دراسات الجدوى الإقتصادية والاجتماعية للمشاريع، ط٢، دار المنهل اللبناني، بيروت، ٢٠٠٩.

٧. رشيد، جلاب، صالح عبد الرضا، احسان دهش ، الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي، ص٣٩٧، لا طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.

٨. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، ط٢، دار المنهل اللبناني، بيروت، ٢٠٠٨.

٩. الكثيري، الفاضل، المنهج التربوي ونظام التقييم، دار الهادي، بيروت، ٢٠٠٦.

١٠. الكرخي، مجيد عبد جعفر، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدة الإقتصادية، ط١، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ٢٠٠١.

أسئلة الفصل الثالث عشر

س١ _ عدد مجالات إستخدام المعايير.

س٢ – أذكر الأهمية الإستثمارية لتتبع معيار نسبة العائد على الإستثمار.

س٣ – عرّف كل من المعيار والمؤشر، وبيّن الفرق بينهما.

س٤ – تحدّث عن أهمية معيار فترة الإسترداد.

س٥ – بيّن إفتراضية معامل التحويل.

س٤ – وضح معيار فترة الاسترداد.

مصطلحات فندقية

مصطلحات فندقية

- **إلغاء** CANCELLATION : نتيجة لتعرض الزبون الى ظرف معين ما يحلّ به، يتحتم عليه إلغاء عملية الحجز نهائياً. ولهذه العملية شروطها من حيث بنود عقد الحجز بين الزبون وإدارة الفندق، وفقاً للفترة الزمنية المسموح إلغاء الحجز بها، وما يلزم الزبون من ذمم مالية لإلغائه الحجز بعد الفترة الزمنية المحددة في العقد.
- **إلغاء الحجز لعدم حضور العميل** NO-SHOW : عدم حضور الزبون في الوقت المحدد لحجزه يعدّ الحجز ملغياً، ويترتب على ذلك ذمم مالية يلزم الزبون بدفعها متعلقة بعدم حضوره والإستفادة من حجزه.
- **تاريخ الوصول** ARRIVAL DATE : هو موعد وصول الزبون الى الفندق.
- **التأشيرة** VISA : هي تصديق رسمي يوضع من قبل السلطة الحكومية على جواز السفر، ويشير بأنّ جواز السفر فحص ووجد صحيحاً بالنسبة للدول التي يستعمل لزيارتها، وإن حامله قد يذهب به قانونياً للإتجاهات المنصوص عليها في الجواز.
- **تأشيرة الخروج** VISA EXIT : تطلب بعض الدول من مواطنيها الحصول على تأشيرات خروج بتفويض حكومي لمغادرة البلاد قبل السفر أو الإستقرار في الخارج.

- **تأشيرة الدخول** ENTRY VISA : هي إثبات يبيّن إنّ حاملها إستلم الموافقة الرسمية لدخول البلاد كزائر؛ وهي لا تعدّ ضماناً نهائياً للدخول. وتمكّن تأشيرات الدخول الحكومة من التحديد والسيطرة على دخول الأجانب إلى الدولة. ولهذه التأشيراتِ نوعين؛ الأول: تأشيرة دخول تصدر للأشخاص الزائرين لمدّة منصوص عليها كالسياحة أو العمل المؤقت، والثاني: تأشيرة دخول لغرض الهجرة، وتصدر لمن يرغب في الإستقرار بشكل دائم في البلاد.
- **تأكيد الحجز** RESERVATION CONFIRMATION : غالباً ما يقوم الزبون بالتأكيد على الحجز مسبقاً، ويكون هذا التأكيد عبر وسائل الإتصال التي يعتمدها الفندق.
- **تحويل الحجز لفندق آخر لعدم وجود غرف شاغرة** DISPLACEMENT : من أجل مواجهة الحجز الفائض، يعمل موظف الحجز على الإتصال مع الفنادق الأخرى لتأمين الحجز، فضلاً عن قيامه بالرقابة على كافة أنواع الحجوزات لتجنب الأخطاء.
- **جناح فندقي** SUITE : تتميز الفنادق بوجود الأجنحة والغرف الفندقية، وتكون الأجنحة ذات مميزات في مضامين الخدمة تفوق تلك المميزات التي تتمنع بها الغرفة الفندقية.
- **جناح فندقي صغير** MINI-SUITE : صنف من أصناف الأجنحة الفندقية، يمتاز بصغر الحجم.
- **جواز السفر** PASSPORT : هو وثيقة document تمنح للشخص الذي يكون مواطناً في بلاد الإصدار للتعريف والحماية عندما يسافر للخارج. كما ويعدّ

رخصة رسمية يخول حاملها الخروج والعودة للدولة التي منها هو أو هي أساساً.

- **حجز غير مضمون** NON-GURANTEED RESERVATION : هو عدم توافر الخدمة الفندقية للزبون.
- **حجز مضمون** GURANTEED RESERVATION : هو الحجز الضامن لتوفير الخدمة الفندقية، ويلتزم الزبون بدفع المستحقات المالية الخاصة بتلك الخدمة.
- **حساب** ACCOUNT : وهي شجرة الحسابات الفندقية من القيود، القوائم المالية الفندقية، التحليل المالي الفندقي، قائمة التدفق المالي الفندقي والإدارة المالية الفندقية. وتهتم المحاسبة الفندقية بتسجيل وتصنيف وتلخيص وتحليل العمليات المالية والأنشطة الفندقية وترجمتها في تقارير مالية وإرسالها للإدارة الفندقية لمساعدتها على اتخاذ القرارات والتنبؤ ورسم السياسيات المستقبلية ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأمد على تنفيذها ومراقبتها.
- **سائح فردي** FREE INDEPENDENT TRAVELER (FIT) : السائح الذي يقوم بحجز الخدمات الفندقية لشخص واحد، إذ يقوم بالرحلة السياحية بمفرده.
- **سعر الغرف الخاص بالشركات** COMMERCIAL RATE : هو السعر الخاص الذي تمنحه إدارة المؤسسة الفندقية للشركات السياحية وغيرها من الشركات، والذي يتميّز بإنخفاضه عن سعر الغرفة الحقيقي بنسبة مئوية معينة.

- **سعر الغرف للمجموعات** GROUP RATE : يتميز السعر المخصص لمجموعة معينة من الضيوف عن السعر الخاص بالمفرد، ويتميّز بإنخفاض السعر بنسبة مئوية معينة عن السعر الحقيقي.
- **سعر الغرف لموظفي الحكومة** GOVERNMENT RATE : غالباً ما تمنح إدارات المؤسسات الفندقية أسعاراً خاصة لموظفي الدولة، إحساساً منها وشعوراً بروح المواطنة.
- **سعر الغرفة** ROOM RATE : هو السعر المعلن عنه في عملية الحجز لخدمة الإيواء الفندقي.
- **ضيف بدون حجز مسبق** WALK-IN : يستقبل موظفو الإستقبال العديد من الزبائن الذين لم يقوموا بعملية الحجز المسبق، ويأملون بالحصول على الخدمة الفندقية حال وصولهم الى الفندق.
- **طوابق رجال الأعمال** EXECUTIVE FLOOR : يقوم المستثمرون في المجال الفندقي بتخصيص طوابق معينة من المؤسسة الفندقية تخصّ رجال الأعمال، إذ يتم توافر العديد من الخدمات المساعدة لهم مثل خدمات السكرتارية (اللاسلكي والبريد الألكتروني والأنترنيت والكمبيوتر وجهاز إستنساخ وطابعة رقمية) مع أحدث الخدمات المتطورة الأخرى التي تستحدث على الخدمات الفندقة عالمياً كمنطقة إستحمام إلكترونية تعمل بمجرد الدخول إليها، فضلاً عن تركيب أجهزة حسّاسة في غرف النوم والحمامات لتعمل الأضواء بمجرد الدخول وكذلك فتح الأبواب.

- **غرف خاصة للمعوقين** HANDICAPP ROOM : وهي غرف خاصة لذوي الإحتياجات الخاصة، إذ تتميّز بالعديد من السمات في البناء والديكور والحمامات، ويراعى فيها مسافات إرتفاع الأشياء مثل الخزائن والمناضد والحدود الدنيا للمسافات بين قطع الأثاث لتسهيل حركة ذوي الإحتياجات الخاصة في حال استخدامه للكرسي ذو العجلات بين قطع الأثاث.
- **غرف متجاورة جنباً لجنب وغير متصلة** ADJOINING ROOMS : ترغب المجموعات بالحصول على الغرف المتجاورة لسهولة إتصال بعضهم ببعض، ولا سيّما في الحجوزات العائلية.
- **غرف متقابلة في نفس ممر الغرف** ADJACENT ROOMS : يرغب بعض الزبائن المصاحبين لبعضهم البعض، أو العائلة المتعددة الأفراد بالحصول على الغرف المتقابلة والتي تقع في نفس الممر.
- **غرفة ثلاثية** TRIPLE : صنف من أصناف الغرف الفندقية التي تمتلكها المؤسسة الفندقية، ويعني ذلك إحتواء الغرفة على ثلاثة أسرة منفردة منفصلة، أو سرير مزدوج ثنائي وآخر منفصل، فضلاً عن مستلزمات الغرفة الفندقية الأخرى.
- **غرفة رباعية** QUAD : صنف من أصناف الغرف الفندقية التي تمتلكها المؤسسة الفندقية، وتحوي على أربعة أسرة منفردة منفصلة، أو سريرين ثنائيين، أو سرير ثنائي وسريرين مفردين منفصلين، فضلاً عن مستلزمات الغرفة الفندقية الأخرى.

- **غرفة مفردة** SINGLE ROOM : صنف من أصناف الغرف الفندقية التي تمتلكها المؤسسة الفندقية، وتحتوي على سرير منفرد، فضلاً عن مستلزمات الغرفة الفندقية الأخرى.
- **غرفة ملكية** QUEEN : صنف من أصناف الغرف الفندقية التي تمتلكها المؤسسة الفندقية، وتتميّز بفخامة التأثيث والتجهيز الفندقي، فضلاً عن فخامة الديكورات، وجمالية الإضاءة.
- **فاتورة** FOLIO : وثيقة تصدر عن قسم الحسابات الفندقية، توضح للضيف الخدمات الفندقية التي حصل عليها وقيمها، وفقاً للأسعار المتفق عليها. وتلزم الفاتورة الضيف بدفع المبلغ الذي تنص عليه الفاتورة.
- **فاتورة الدفع النقدي مقدماً** CASH ADVANCE VOUCHER : وهي الفاتورة التي يتعهد الضيف بدفع مبلغها نقداً.
- **الفندق ممتلئ** FULL HOUSE : عبارة تستخدم لإخبار الضيف القادم بدون حجز مسبق.
- **مجاني** COMPLIMENTARY : تقدّم المؤسسات الفندقية بتقديم خدماتها المجانية لبعض الضيوف الخاصة أو لمن تنطبق عليه الشروط المميزة التي تضعها الإدارة الفندقية، أو ما ينص عليه العقد بين الإدارة الفندقية ومتعهدي المجاميع السياحية من شركات السفر والسياحة أو منظمي الرحلات أو غيرهم.
- **مجموعة غرف مخصصة للمجموعات السياحية** BLOCK : تقوم إدارة الفنادق بتخصيص الغرف للمجموعات السياحية بما يسهم في قدرة منظمي الرحلات السياحية لتلك المجاميع من متابعة وإدارة شؤون المجموعة عن كثب.

- **المحاسبة الفندقية** HOTEL ACCOUNTING: هي مجموعة مبادئ وفروض وسياسات متعلقة بالنشاط الفندقي مع تقدير عنصر الاحتمالات وبيان أساليب التنبوء بقيمتها وفقاً لموسمية النشاط.
- **المراجع الليلي** NIGHT AUDITOR : من موظفي الوجبة الليلية، الذي يختص عمله بمراجعة حسابات الضيوف اليومية وتحضير ملخص تلك الحسابات بعد التحقق والتدقيق، فضلاً عن تقييد فواتير مراكز البيع التي لم يسبق قيدها، ثمّ استخراج رصيد كلّ حساب وترحيله الى اليوم التالي، إذ يكون مجموع المبالغ المدينة ناقصاً مجموع المبالغ الدائنة في كشوف التفريغ يساوي الأرصدة المرحلة الى اليوم التالي.
- **مزدوجة** DOUBLE : صنف من أصناف الغرف الفندقية التي تمتلكها المؤسسة الفندقية، وتعني إحتواء الغرفة على سرير ثنائي مزدوج، أو على سريرين منفصلين، فضلاً عن مستلزمات الغرفة الفندقية الأخرى.
- **مستوى خدمة عالية** WORLD-CLASS SERVICE : يرغب بعض النزلاء أو البعض من متعهدي الرحلات السياحية بالحصول على درجة عالية من مستوى الخدمة الفندقية.
- **مشغولة** OCCUPIED : وهي الغرف أو الأجنحة التي بيعت الى الضيف لليلة واحدة أو لعدّة ليالي. وإن آلية تحديد إنشغال تلك الغرف أو الأجنحة على الكمبيوتر الخاص بمكتب الحجز في المكاتب الأمامية، يكون وفقاً لإستخدام الألوان، وذلك من خلال تحديد اللون الخاص كرمز للإشغال، ليتسنى لموظف الحجوزات إفراز الغرف المشغولة عن الغرف غير المشغولة.

- **المطعم السياحي** TOURIST RESTAURANT: هو مرفق مصنف سياحياً حسب تعليمات الدولة، ويقدم خدمات الطعام والشراب، ويمكن أن يقدم خدمات ترويحية ورياضية وفنية لرواده داخل المطعم أو خارجه لقاء مقابل.
- **المغادرة** CHECK-OUT : ويعني إستعداد النزيل لتسليم الغرفة الفندقية أو الجناح الفندقي دون حصول ضرر ناجم عن سوء الاستخدام من قبل النزيل، وتسليم مفتاح الخاص بالغرفة الى الإدارة. وبعد ذلك توعز إدارة المكتب الأمامي الى قسم التدبير الفندقي بفحص الغرفة وتجهيزاتها وفقاً لقائمة التجهيز الفندقي الخاص بالغرفة والمعدّة من قبل الإدارة سلفاً، وتهيئتها للبيع مرة أخرى.
- **مغادرة سريعة** EXPRESS CHECK OUT : مغادرة النزيل لغرفته قبل الموعد المخصص لمغادرته.
- **مغادرة متأخرة** LATE CHECK-OUT : مغادرة النزيل لغرفته متأخراً عن الموعد المخصص لمغادرته، ويجب على النزيل تقديم ما يلزمه على ذلك للإدارة.
- **مفتاح غرفة العميل** GUESTROOM KEY : وهو مفتاح الغرفة الخاص بالضيف، ويكون مفتاحاً أو كارتاً ذكياً.
- **نظام الإغلاق بالمفاتيح الألكترونية** CENTRALIZED ELECTRONIC LOCKING SYSTEM : أصبحت الغرف في الفنادق الحديثة تفتح بالبطاقات الممغنطة (البطاقة الذكية).

- **الوجبة الصباحية** DAY SHIFT : مجموعة الموظفين والعاملين الذين يباشرون العمل من أول الصباح حتى أول الساعات بعد الظهيرة، وبما يعادل ثمان ساعات من العمل.
- **الوجبة الليلية** NIGHT SHIFT : مجموعة الموظفين والعاملين الذين يباشرون إستلام العمل من الوجبة المسائية حتى تسليمه لمجموع الوجبة الصباحية، وبما يعادل ثمان ساعات من العمل.
- **الوجبة المسائية** EVENING SHIFT : مجموعة الموظفين والعاملين الذين يباشرون إستلام العمل من الوجبة الصباحبة حتى تسليمه لمجموعة الوجبة الليلية، وبما يعادل ثمان ساعات من العمل.
- **وصول مبكر** EARLY ARRIVAL : وتعني العبارة وصول الضيف أو المجموعة الى الفندق بوقت مبكر عن موعد الوصول المحدد.
- **وصول متأخر** LATE ARRIVAL وتعني العبارة وصول الضيف أو المجموعة الى الفندق بوقت متأخر عن موعد الوصول المحدد.
- **وقت المغادرة** CHECK-OUT TIME : هو الوقت المحدد لمغادرة الضيف لغرفته، وغالباً ما يحدد عند الساعة الثانية عشر ظهراً.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المحتويات

تمّ بحمد الله